

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Johtaminen ja Liiketoimintaosaaminen

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tomi Turunen

ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN – CASE PKS
SÄHKÖKAUPPA

Opinnäytetyö
Toukokuu 2018

**OPINNÄYTETYÖ****Toukokuu 2018****Johtaminen ja Liiketoimintaosaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
(013) 260 600Tekijä(t)
Tomi TurunenNimeke
Asiakaskokemuksen kehittäminen – case PKS SähkökauppaToimeksiantaja
Pohjois-Karjalan Sähkö Oy**Tiivistelmä**

Energia-ala on suurten muutosten edessä. Kehityksen ajureita ovat mm. globaalit ilmasto- ja ympäristöongelmat sekä maailman väestökehitys. On selvää, että yksi toimija ei voi ratkaista kokonaisuutta, mutta ilman energia-alalla toimivien yritysten toimenpiteitä ongelma ei ratkea. Yritysten tulee ottaa tarjoamassaan ja asiakaskokemuksen kehittämisessä huomioon asiakkaan kasvava rooli osana tulevaisuuden energiajärjestelmää.

Opinnäytetyön tarkoitus oli luoda organisaatiolle ehdotus asiakaskokemuksen kehittämisen mallista. Toisena tavoitteena oli kokeilla, kuinka palvelumuotoilun keinoin voidaan kehittää sähköisen palvelun asiakaskokemusta ja kuinka asiakkaat voidaan ottaa mukaan kehittämiseen. Keskeisenä osana asiakaskokemuksen kehittämisen mallin luomisessa oli tunnistaa sähköyhtiön asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät ja näiden huomioiminen strategioissa ja johtamisessa. Tietoperustassa tarkasteltiin keskeisiä asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavia osa-alueita ja haettiin tietoa arvon muodostamisesta asiakkailla. Tutkimuksellisessa osiossa selvitettiin tapaustutkimuksen ja palvelumuotoilun keinoin sähköyhtiön asiakaskokemuksen kehittämisen mallin osa-alueet.

Keskeisenä havaintona oli, että asiakaskokemuksen kehittämisen tulee lähteä aina yrityksen kulttuurista ja liiketoiminnan strategiasta, tavoitteista ja tarjoamasta. Yksi keskeinen toimintamalli asiakaskokemuksen kehittämisen mallissa voi olla palvelumuotoilu ja sen erilaiset työvälineet. Näidenkin käyttämisen tulee lähteä liiketoiminnallisesta tarpeesta ja aidosta halusta kehittää toimintaa paremman asiakaskokemuksen suuntaan yhdessä asiakkaan kanssa.

Kieli
suomi

Sivuja 104

Asiasanat

asiakaskokemus, asiakaskokemuksen kehittäminen, palvelumuotoilu, sähköyhtiö



THESIS
May 2018
Degree Programme in Business
Management and Leadership
Master's degree

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU, FINLAND
+358 13 260 600

Author (s)
Tomi Turunen

Title
Customer Experience Development – Case PKS Electricity Sales

Commissioned by
Pohjois-Karjalan Sähkö Oy

Abstract

The energy sector is facing major changes. The drivers for development include, global climate and environmental problems and world population trends. It is clear, that one actor cannot solve the whole, but without measures in the energy sector, the problem can't be solved. Companies should consider the growing role of the customer as part of the future energy system when developing and delivering customer experience.

The purpose of the thesis was to create a proposal about customer experience development model for the organization. Another aim was to test how service design can help develop the customer experience of e-service and how customers can be involved in its development. An essential element in creating a customer experience development model was to identify the factors influencing the customer experience of an electric company and their consideration in strategies and management. The information bases examined key areas affecting the formation of customer experience, and sought information on value creation for customers. In the research section, the elements of the model for developing the customer experience of an electric company were studied through case study and service design.

The key observation was that the development of customer experience should always go from the corporate culture and business strategy, objectives and offering. One central operating model for developing a customer experience model may be service design and its various tools. Taking these into action should be based on a business need and a genuine desire to develop the business towards a better customer experience together with the customer.

Language
Finnish

Pages 104

Keywords
customer experience, customer experience development, service design, electricity company

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto	5
1.1	Tavoitteet ja rajaukset	5
1.2	Opinnäytetyön rakenne	6
2	Energia-alan näkymät	9
3	Asiakaskokemus	15
3.1	Asiakaskokemuksen historia ja käsite	16
3.2	Asiakaskokemuksen muodostuminen	18
3.3	Asiakaskokemuksen johtaminen	22
3.4	Monikanavainen asiakaskokemus	27
3.5	Arvo ja asiakaskokemus	29
3.6	Henkilöstökokemuksen yhteys asiakaskokemukseen	34
3.7	Brändin ja asiakaskokemuksen yhteys	37
3.8	Asiakaskokemuksen ja taloudellisen menestymisen yhteys	39
3.9	Asiakaskokemuksen mittaaminen	42
3.9.1	Mittarit ja mittaustavat	45
3.9.2	Mittaaminen ostopolun eri vaiheissa	47
4	Kehittämistyön lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät	50
4.1	Kehittämistyön lähestymistapa	51
4.1.1	Tapaustudkimus	54
4.1.2	Palvelumuotoilu	56
4.2	Tiedonhankinnan menetelmät	59
4.2.1	Dokumenttianalyysi	60
4.2.2	Haastattelu	61
4.2.3	Benchmarking	62
4.2.4	Aivoriihiyöskentely	65
4.2.5	Prototypointi	66
5	Kehittämistyön toteutus	68
5.1	Kehittämistyön lähtötilanne	68
5.2	Tutkimuksen toteutus: asiakaskokemuksen kehittämisen malli	69
5.3	Tutkimuksen toteutus: sähköisen palvelun kehittäminen	81
6	Johtopäätökset ja pohdinta	87
6.1	Sähköyhtiön asiakaskokemuksen kehittäminen	87
6.2	Menetelmien arviointi ja tulosten luotettavuus	92
6.3	Kehitysehdotukset	96
6.4	Yhteenveto ja pohdinta	99
	Lähteet	101

1 Johdanto

Sähköllä on erittäin keskeinen osa elämässämme. Ei niinkään, että varsinaisesti kaipaisimme juuri sähköä, mutta tänä päivänä emme tule toimeen ilman sitä. Huomaamme sähkön ympärillämme, mutta useimmat meistä eivät ajattele asiaa tämän pidemmälle. Kuitenkin sähkömarkkinoiden pinnan alla kuohuu ja asiakkaiden rooli tulevaisuuden sähkömarkkinoilla herättää paljon kysymyksiä. On hyvä miettiä, mitä tämä tarkoittaa sähkömarkkinoilla toimivien eri osapuolien näkökulmista ja kuinka tämä vaikuttaa yksittäisen sähkönmyyjän ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen. Yhteiskunnallisessa keskustelussa alan toimijoilta vaaditaan kovaan ääneen erilaisia tuotteita ja palveluita, joiden kautta asiakkaat saadaan vielä keskeisemmäksi toimijaksi tulevaisuuden sähkömarkkinoilla.

Kilpailu sähkömarkkinoilla tulee lisääntymään ja liiketoiminnan matalat katteet luovat sähkönmyyjille paineita kustannuskuriin ja samalla asiakasuskollisuuden merkitys kasvaa. Energiateollisuus ry (2017) toteaaakin, että poliittisessa päätöksenteossa, alan tutkimushankkeissa ja yrityksissä ratkotaan tällä hetkellä yhteiskunnan kannalta keskeisiä haasteita energian saatavuuden ja riittävyyden sekä ympäristön näkökulmasta. Energia-alaan kohdistuvista disruptiivisista muutoksista kohistaan tällä hetkellä erittäin paljon. Tämä kohina pitää sisällään paljon poliittista päätöksentekoa, tutkimusta, teknistä kehittämistä, tuotteistamista sekä palveluiden kehittämistä ja kaiken tämän keskiössä on asiakas. Tulevaisuuden menestyminen ratkaistaan asiakaskokemuksen pelikentällä.

1.1 Tavoitteet ja rajaukset

Kehittämistyön tavoitteena on luoda ehdotus jatkuvan asiakaskokemuksen kehittämisen mallista toimeksiantajalleni Pohjois-Karjalan Sähkö Oy:n sähkökauppa-liiketoiminnalle. Tavoitteeseen päästään selvittämällä asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat yleiset tekijät, joita tarkastellaan asiakkaan ja toimeksiantajan liiketoiminnan sekä sähkömarkkinoiden muutoksien näkökulmasta. Keskeisenä osa-alueena on tunnistaa, millä tavalla asiakkaiden muuttuvat odotukset

ja sähkömarkkinoilla tapahtuvat muutokset on huomioitava asiakaskokemuksen kehittämisessä.

Kehittämistyön lopputuloksena toimeksiantajalle muodostuu strategisen tason ymmärrys asiakaskokemuksen merkityksestä organisaatiolle, asiakaskokemuksen kehittämisen malli sekä palvelumuotoiluprosessissa muodostettu prototyyppi uudesta sähköisen palvelun mobiilikäyttöliittymästä. Painopisteenä kehittämissä on toimeksiantajan liiketoimintastrategiaan kirjattu painotus digitaalisiin kohtaamispisteisiin.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

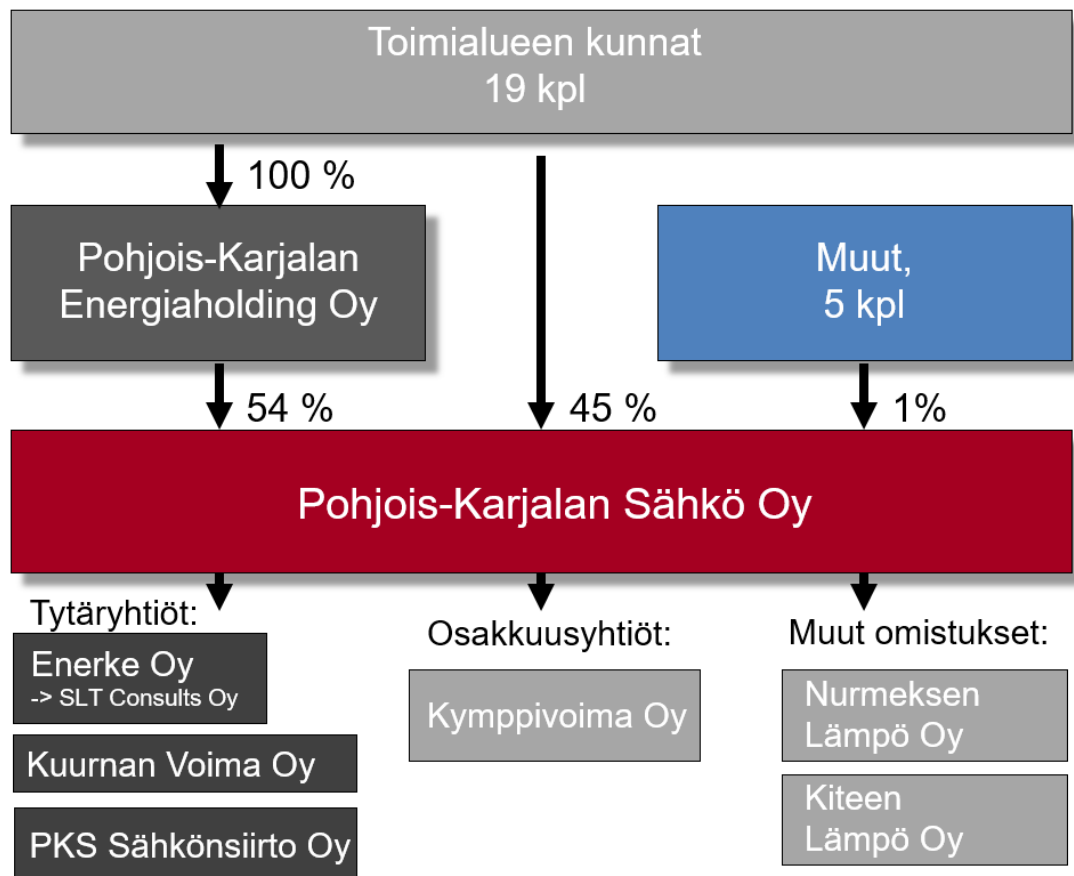
Tavoitteen saavuttamiseksi on erittäin tärkeää tuntea, mihin suuntaan toimeksiantajan liiketoimintaympäristö on muokkautumassa ja tunnistaa tähän vaikuttavat tekijät. Tätä varten kehittämistyön johdanto-osiossa käydään läpi energia-alan sääntelyä, visioita ja tiekarttoja eri kehityssuunnista, joita on muodostettu 2025–2050 väliselle ajalle. Teoriaosiossa keskitytään toimeksiantajan liiketoiminnan näkökulmasta tekijöihin, jotka vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen.

Kehittämistyön tutkimusosiossa käydään läpi toimeksiantajan sekä alan muiden toimijoiden teettämiä tutkimuksia. Näiden avulla luodaan näkemys siitä, minkälaisia odotuksia asiakkailta on nyt ja lähitulevaisuudessa sähköyhtiöitä kohtaan. Tämän lisäksi tutkimusosiossa kuvataan sähköisen palvelun kehittämistä palvelumuotoilun keinoin.

Kehittämistyön toimeksiantajana on Pohjois-Karjalan Sähkö Oy (jatkossa PKS), joka on itäisessä Suomessa toimiva energia-alan konsernin emoyhtiö. Yhtiöllä on pitkät perinteet ja se on perustettu vuonna 1945. Konsernin liiketoimintoja ovat verkkopalvelu, sähkökauppa, sähköntuotanto sekä verkostourakointi (kuvio 1). Pohjois-Karjalan Sähkö Oy:n tytäryhtiöitä ovat verkostourakointiin erikoistunut Enerke Oy sekä Pohjois-Karjalan Sähkönsiirto Oy, joka vastaa sähkönsiirto- ja liittymäpalveluista sekä sähköverkon ylläpidosta ja rakennuttamisesta. Enerke

Oy:n tytäryhtiönä toimii SLT-Consults Oy, joka tuottaa sähkönjakelutekniikan asiantuntijapalveluita. Konsernin henkilöstömäärä on 226 henkilöä (31.12.2017). Pohjois-Karjalan Sähkö Oy omistaa myös osuuden Kuurnan Voima Oy:stä, jonka omistuksessa on Pielisjoessa sijaitseva Kuurnan Voimalaitos.

Omistusrakenne



Kuvio 1. Pohjois-Karjalan Sähkö Oy:n omistusrakenne ja tytäryhtiöt (Pohjois-Karjalan Sähkö Oy 2018).

Sähkömarkkinat vapautuivat kilpailulle vuonna 1995 ensin yritysasiakkaille ja vuonna 1998 kuluttajille. Nykyään Suomen sähkömarkkinoilla sähkön tuottajat tuottavat sähkön voimalaitoksissaan, kantaverkkoyhtiö Fingrid sekä paikalliset jakeluverkkoyhtiöt vastaavat sähkönjakelusta asiakkaille ja sähkönmyyjät vastaavat sähköenergian myymisestä asiakkaille. Sähkön tuotanto ja myynti ovat kilpailun alaista liiketoimintaa, kun taas sähkön siirto on luvanvaraista ja energiamarkkinaviraston valvomaan alueellista monopolitoimintaa. Historiasta johtuen monella alueella paikallinen sähköyhtiö hoitaa sekä siirtoa että myyntiä.

Tästä johtuen asiakkaat mieltävät esimerkiksi Pohjois-Karjalan Sähkön kaltaiset toimijat yhdeksi ja samaksi yhtiöksi, vaikka sähkönmyynti ja sähkönsiirtopalvelut on lain velvoittamana eriytetty eri yhtiöihin hoidettavaksi. Tämän kehittämistyön näkökulmana on kehittää sähkön myyjän liiketoimintaa.

Sähkön myyjiä toimii Suomessa tällä hetkellä noin 80. Teoriaosiossa esitettävät disruptiiviset muutossuunnat näyttävät tällä hetkellä sellaisilta, joissa sähkönmyyjiltä odotetaan uudenlaisia palveluita asiakkaiden käytettäväksi. Tähän liittyen kehitämme jatkuvasti uusia tuotteita ja palveluita asiakkaillemme sekä parannamme nykyisiä sisäisiä ja ulkoisia prosessejamme. Olemme kehittäneet liiketoimintamme seurannan tarkalle tasolle ja tiedämme hyvin, mitä on tapahtunut ja miten se on vaikuttanut liiketoiminnan avainlukuihin. Strategian myötä tavoittelemme kasvua ja asiakaskäyttäytymisen muuttuessa tämä ei onnistu, jos emme ymmärrä asiakkaitamme paremmin kuin nykyisin. Tämän vuoksi meidän tulee kehittää ymmärrystämme asiakkaista eli päästä käsiksi siihen, miksi jokin asia on tapahtunut ja miten voimme ennakoida muutoksia ja vaikuttaa meidän kannalta positiivisesti. Tätä meidän tulee tehdä yhdessä sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa.

2 Energia-alan näkymät

Energia-alaa ohjaa voimakkaasti regulaatio, joten tämä tulee ottaa erityisesti huomioon energia-alaan liittyvässä liiketoiminnan kehittämisessä. Tulevaisuuden visioissa on puhuttu jo pitkään pohjoismaiden yhteisistä sähkömarkkinoista ja pidemmällä tähtäimellä yhteiseurooppalaisista sähkömarkkinoista. Euroopan Komissio (2017) toteaaakin, että ilman energiaa ei ole nykymaailmassa juuri mitään muutakaan. Siksi energiakysymykset luovat monenlaisia haasteita, kipupisteitä ja kiistakapulointia ympäristönsuojelun, geopolitiikan, maailmankaupan, kehitysyhteistyön, aluepolitiikan ja yksittäisen kotitalouden näkökulmasta. Euroopan Unionin päätavoitteet energiapolitiikassa ovat toimitusvarmuus, kilpailukyky ja kestävä kehitys. (Euroopan Komissio 2017.) Energiapolitiikan tasapainoiseen kehittämiseen Euroopassa tähtää ns. energiaunioni, jonka visio on kuvattu näin:

Energiaunionin keskiössä ovat kansalaiset, jotka sitoutuvat energiajärjestelmän muutokseen, saavat uusista teknologioista hyötyä energialaskujensa pienentyessä ja osallistuvat aktiivisesti markkinoiden toimintaan ja jossa suojellaan heikoimmassa asemassa olevia kuluttajia. (Euroopan Komissio 2015.)

Taulukossa 1 on esitetty Suomessa energia-alan kehittämistä ohjaavat mietinnöt ja strategiat. Esitetyt tiekartat, strategiat ja visiot ovat varsin konkreettisia ja niissä esitetään selkeitä tavoitteita, joita vasten eri toimijat voivat asemoida omaa kehittämistään. Keskeisenä yhdistävänä tekijänä eri toimijoiden kehityssuunnitelmissa on asiakkaan keskeisempi rooli osana tulevaisuuden energiamarkkinoita ja tämän mahdollistaakseen toimijoiden tulee tuottaa asiakkaille tuotteita ja palveluita, joilla tämä osallistuminen mahdollistetaan.

Taulukko 1. Keskeiset kehittämistyöhön liittyvät energia-alan kehitystä ohjaavat sekä selventävät taustamateriaalit ja käsitteet.

Käsite	Selvitys
Energia- ja ilmastotiekartta 2050	Parlamentaarisen energia- ja ilmastokomitean mietintö, joka julkistettiin 16.10.2014. Tiekartta vuodelle 2050 toimii strategisen tason ohjeena matkalla kohti hiilineutraalia yhteiskuntaa. Tiekartassa arvioidaan keinot vähähiilisen yhteiskunnan rakentamiseksi ja Suomen kasvihuonekaasupäästöjen vähentämiseksi 80–95 %:lla vuoden 1990 tasosta vuoteen 2050 mennessä. Hiilineutraalin yhteiskunnan rakentaminen edellyttää toimia kaikilla tasoilla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.)
Energia- ja ilmastostrategia 2030	Hallitus hyväksyi 24.11.2016 kansallisen energia- ja ilmastostrategian vuoteen 2030. Se annettiin sen-tekona eduskunnalle. Strategiassa linjataan konkreettisia toimia ja tavoitteita, joilla Suomi saavuttaa Sipilän hallitusohjelmassa ja EU:ssa sovitut energia- ja ilmastotavoitteet vuoteen 2030. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016.)
Sähkömarkkina- ja verkko- visio 2035 & Road- map 2025	Sähkötutkimuspoolille asetetun hankkeen tavoitteena oli luoda vuoteen 2035 ulottuva sähköverkko- ja sähkömarkkinavisio sekä päätavoitteena tuottaa vuoteen 2025 ulottuva kehityspolku. Tarkastelun näkökulmia olivat sähköverkot, sähkökauppa, valmistava teollisuus ja palveluliiketoiminta, ja se painottui kotimaahan vientimarkkinoita unohtamatta. Tavoitteena oli myös lisätä toimialan kehitystä palvelevaa sisäistä vuorovaikutusta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016.)
Älyverkkovisio 2025	Työ- ja elinkeinoministeriön asettama visio älykkäille sähköverkoille: ”Älykkäät sähköverkot toimivat palvelualustana siirryttäessä kohti hajautetumpaa ja vähähiilistä sähköjärjestelmää. Ne lisäävät asiakkaan mahdollisuuksia osallistua sähkömarkkinoille, parantavat sähkön toimitusvarmuutta ja luovat yrityksille uusia liiketoimintamahdollisuuksia kustannustehokkaasti.” (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017.)

Energiatoimialalle tehdyssä Roadmap 2025 -loppuraportissa (Merinova Oy ym. 2015, 2) tiivistetään hyvin koko toimialaa koskevat disruptiot. Siinä todetaan, että energiatoimiala on voimakkaassa murroksessa. Lainsäädäntö edellyttää sähkönjakeluverkkoyhtiöiltä verkkojen luotettavuuden parantamista. Energian tuotannon puolella vaaditaan puolestaan fossiilisista polttoaineista luopumista. Koko järjestelmään vaikuttavana asiana esille nostetaan tuetun sääriippuvan tuuli- ja aurinkosähkön lisääntyminen sähkömarkkinoilla. Ohjaamaton tuotanto aiheuttaa

haasteita sähkön markkinahinnan kehitykseen ja tätä kautta perinteisen sähkön-tuotannon kannattavuuteen. Tämä voi johtaa sähköjärjestelmälle tärkeän ohjat-tavan tuotantokapasiteetin riittämättömyyteen. Toinen merkittävä haaste sähkö-järjestelmälle on tehotasapainon hallinta, kun ohjaamaton aurinko- ja tuulituotanto vaihtelee voimakkaasti. (Merinova Oy ym. 2015, 2.)

Asiakkaiden näkökulmasta edellä mainitut tekijät vaikuttavat mm. sähköverkosta ostettavan sähköenergian hinnan kehittymiseen tulevaisuudessa. Lisäksi lisään-tyvä omatuotanto ja liikenteen sähköistyminen tuovat kuluttajat osallisiksi sähkö-markkinoille. Juuri tähän kohtaan sähköjärjestelmää tarvitaan jatkossa asiakkai-den osallistumista, joka mahdollistuu toimijoiden tarjoamien palveluiden kautta.

Maailmanlaajuisesti ollaan huolestuneita energiantuotantoon tarvittavien resurs-sien riittävyydestä. Yksi keino ohjata kehitystä on regulaatio. Suomen valtio muo-dosti regulaatiotyön pohjaksi uuden energia- ja ilmastostrategian vuoden 2017 alussa. Strategiassa vastataan seuraaviin kysymyksiin:

- Kuinka saavutetaan hallitusohjelman tavoite uusiutuvan energian osuu-delle, hiilen energiakäytöstä luopumiselle ja tuontiöljyn käytön puolittami-selle? Nämä tavoitteet ovat osa kärkihanketta ”Hiilettömään, puhtaaseen, uusiutuvaan energiaan kustannustehokkaasti”.
- Kuinka Suomi täyttää EU:n 2030 energia- ja ilmastotavoitteet? Euroopan unioni on sitoutunut vähentämään päästöjään vähintään 40 % vuoteen 2030 mennessä.
- Kuinka Energiaunionin tavoitteet saavutetaan? Energia- ja ilmastostrate-gialla tulee olemaan tärkeä rooli, kun Energiaunionin hallintomalli otetaan käyttöön. Hallintomallilla varmistetaan, että jäsenmaissa toteutettavat toi-met edistävät energiaunionin tavoitteita: energiaturvallisuutta, solidaari-suutta ja luottamusta, energian sisämarkkinoita, energiatehokkuutta, vä-hähiiliseen talouteen siirtymistä ja tutkimusta, innovointia ja kilpailukykyä.

(Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.)

Asiakkaiden osallistuminen tulevaisuuden energiamarkkinoille vaatii paljon kehi-tystä myös teknologian osalta. Bisson, Bughin, Chui, Dobbs, Manyika & Marrs (2013) listaavat 12 teknologista kehitystä, jotka tulevat vaikuttamaan energia-

alaan vuoteen 2025 mennessä: mobiili-internet, tietotyön automatisointi, IoT (asioiden internet), pilvilaskentateknologiat, kehittynyt uuden aallon robotiikka, autonomiset tai lähes autonomiset liikennevälineet, seuraavan sukupolven geneetiikka, energian varastointiteknologiat, 3D-tulostus, kehittyneet materiaalit, teknologisesti kehittynyt öljy- ja kaasuesiintymien hyödyntäminen sekä uusiutuvan energian tuotantotekniikat. (Bisson ym. 2013.) Esiin nostetut teknologisen kehityksen suunnat vaikuttavat hyvin paljon siihen, kuinka asiakkaat käyttävät heille tuotettavia palveluita. Palvelua tuottavan yrityksen näkökulmasta on mietittävä, miten tämä vaikuttaa liiketoimintaan. On hyödyllistä pohtia, mikä on asiakkaalle paras ja eniten arvoa tuottava tapa kuluttaa yhtiön tarjoama palvelu.

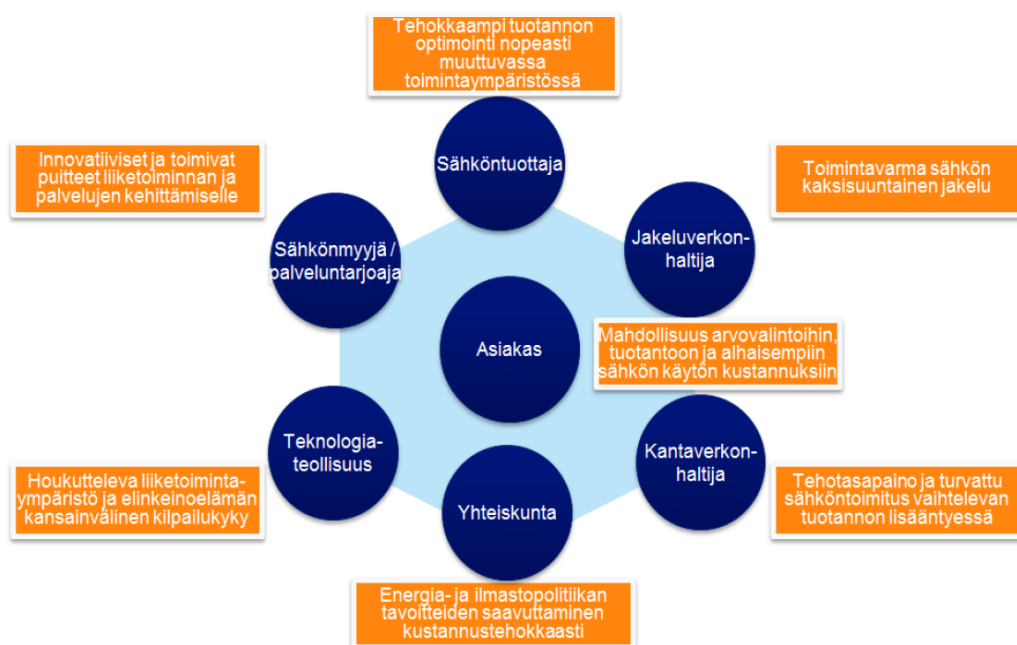
Yhtenä tärkeänä kokonaisuutena yrityksien näkökulmasta on teknologisen kehityksen ja asiakaskokemuksen johtamisen synkronointi. Kaivo-Oja (2016) tiivistää luennossaan mielenkiintoisesti energia-alan tulevaisuuden haasteet neljään kokonaisuuteen liiketoiminnan kehittämisen ja johtamisen näkökulmasta. Ensimmäiseksi yhtiön on kyettävä ennakoimaan teknologiakehitystä ja ymmärrettävä teknologiatiekarttoja ja teknologiavisioita. Käytännössä tämä tarkoittaa innovaatiojohtamista. Toiseksi yhtiön on kyettävä ymmärtämään työelämän eri kompetensseja ja niiden muutoksia tulevaisuudessa. Tähän päästään osaamistarpeiden ennakkoinnilla ja osaamisen johtamisella. Kolmantena teemana on kahden edellisen yhdistäminen. Käytännössä yhtiön on kyettävä yhdistämään teknologiaennakointi ja kompetenssien ennakointi. Tämä toteutuu uusien kompetenssien strategiapohjaisella ja visionäärisellä kehittämisellä. Neljäntenä teemana on datan rooli tarpeiden ymmärtämisessä. Yhtiön on ymmärrettävä digitalisoituvilla markkinoilla olevia kuluttajatarpeita aikaisempaa syvällisemmin mm. massadatan pohjalta. Tämä pitää sisällään asiakkaiden osallistamisen eli kuluttajälähtöiset innovaatiot. Johtamisen näkökulmasta kyseessä on funktionaalinen ennakointi. (Kaivo-Oja 2016.)

Sähkömarkkinoihin liittyen Suomessa ja useissa muissakin maissa on otettu jo ensimmäinen askel kohti teknologista kehittymistä. Suomen kantaverkkoyhtiö Fingrid Oyj sai sähkömarkkinalain uudistuessa vuonna 2013 vastuun alan tiedonvaihdon kehittämisestä. Tähän liittyen yhtiö selvitti erilaisia tapoja hoitaa asia.

Ratkaisuksi muodostui sähkömarkkinoiden keskitetty tiedonvaihtoratkaisu eli Datahub. Se tulee nopeuttamaan, yksinkertaistamaan, parantamaan ja tehostamaan sähkömarkkinoiden eri osapuolten toimintaa. Datahubin myötä erilaiset sähkön käyttöön liittyvät ydintiedot sijaitsevat vain yhdessä paikassa ja kaikki asiakkaisiin liittyvät tiedonvaihdon prosessit toimijoiden välillä hoidetaan sen kautta. Sen tavoitellaan olevan käytössä vuonna 2020. (Fingrid Oyj 2017.) Alan toimijat ovat kritisoineet Datahubia ja siihen liittyviä uhkakuvia esimerkiksi tietoturvan varmistamisesta.

Uusien liiketoimintojen kehittämisen näkökulmasta Datahub on kuitenkin suuri mahdollisuus muokata sähkömarkkinoiden asiakaskokemusta. Se tuo meidän kaikkien suomalaisten sähkönkäyttö- ja sopimustiedot sekä ohjattavan kuorman käytännössä avoimeksi dataksi kaikkien käytettäväksi. Avoin data tarkoittaa tässä kohtaa sitä, että päästäkseen asiakkaan tietoihin kiinni, tulee asiakkaan antaa aktiivinen hyväksyntä eli valtuutus. Saatavilla oleva tieto on historiatietoa (mm. tieto asiakkaan sähkönkäytöstä noin vuorokauden viiveellä), mutta sen vaaraan voidaan jo muodostaa palveluliiketoimintaa. Seuraava askel on jo meneillään eli reaaliaikainen tieto asiakkaan sähkönkäytöstä, mutta se vaatii hieman enemmän teknisiä asennuksia asiakkaan kotiin.

Älyverkkovisio 2025 -dokumentaatiossa on esitetty havainnekuva eri toimijoista ja heidän rooleista sähkömarkkinoilla (kuvio 2). Tässä jaossa asiakkaalle kuvataan mahdollisuus arvovalintoihin, tuotantoon sekä alhaisempiin sähkön käytön kustannuksiin. Nämä asiakkaan mahdollisuudet voidaan toteuttaa eri toimijoiden tarjoamien palveluiden kautta, joita tuottavat sähkönmyyjät, jakeluverkonhaltijat sekä palveluntarjoajat, jotka tuottavat mm. energiatehokkuuspalveluita sekä sähkönhankintaan liittyvää konsultointia.



Kuvio 2. Älyverkkovisio 2025 havainnekuva eri toimijoista ja heidän rooleista (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017).

3 Asiakaskokemus

Pine & Gilmour (1998, 98) kuvasivat vuonna 1998, että maailma on siirtymässä pikkuhiljaa palveluiden myymisestä kokemuksien tarjoamiseen eli kokemustalouteen (engl. Experience Economy). He kuvaavat tätä toimintamalliksi, jossa ihmiset tai yritykset asiakkaina haluavat ostaa kokemuksia ja yritykset tuottavat näitä heille. Nyt 20 vuotta myöhemmin ei osaa kuvitellakaan muunlaista taloutta. Digitalisaatio on tuonut palvelut kaikkien saataville ja ihmisten odotukset asiakaskokemuksista ovat samalla kasvaneet. Maailmanluokan toimijat kuten Google, Apple ja Amazon vaikuttavat päivittäin käsitykseemme palveluiden käytettävyydestä. Yksittäiset tarinat erinomaisista asiakaskokemuksista muokkaavat käsitystämme ja herättävät unelmia asiakkaana ja palveluntarjoajana. Tätä samaa tasoa me odotamme kaikilta, joiden kanssa toimimme asiakkaan tai kumppanin roolissa.

Juuti (2015, 40) toteaa, että asiakaskokemuksen merkitys nousee markkinoilla, joissa tuotteita ja palveluita on vaikea erilaistaa ja joilla on paljon kilpailua. Tällaisessa markkinassa asiakaskokemuksesta tulee organisaation keskeisin kilpailutekijä. Gerdt & Korkiakoski (2016, 16) nostavatkin esille, että jokaisen yrityksen tulisi käydä oma toimialansa läpi ja tehdä kilpailija-analyysi asiakaskokemuksen näkökulmasta. Tällä tavalla toimija varmistaa oman asemansa kilpailussa eikä riskeeraa olemassaoloaan jäämällä vanhoihin asemiin.

Tässä teoriaosiossa haen vastauksia asiakaskokemuksen muodostumiseen ja siihen, kuinka PKS voi vaikuttaa tähän omassa liiketoiminnassaan nyt ja tulevaisuudessa. Käyn läpi mitä asiakaskokemus on, mistä asiakaskokemus muodostuu, miten ja mitkä tekijät tähän vaikuttavat, miksi asiakaskokemukseen kannattaa panostaa, voiko siitä saada kilpailuetua ja miten asiakaskokemusta johdetaan ja mitataan.

3.1 Asiakaskokemuksen historia ja käsite

Asiakaskokemus on käsitteenä kohtuullisen tuore. Aikaisemmin käsitteinä on käytetty palvelun laatua sekä asiakastyytyväisyyden mittaamista. Tutkijat esittivät ensimmäisen kerran 1980-luvulla teorioita siitä, että asiakkaiden kulutuskäyttämisen voidaan tunnistaa kokemuksellisia аспекteja. (Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros & Schlesinger 2009, 32.) Tämän voidaan katsoa olevan alku asiakaskokemusajattelulle, jossa asiakkaat reagoivat yritykseen ja sen tarjoamaan myös tunteillansa. Asiakaskokemuksen käsite on lähtöisin Holbrookin & Hirschmanin (1982) artikkelista "The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun". Artikkelissa keskityttiin kulutuksen eli ostamisen kokemuksellisiin puoliin kuluttajan toiveiden, tunteiden ja hauskuuden näkökulmista.

Asiakaskokemuksesta on kirjoitettu paljon ja asiakaskokemuksen muodostumisesta on luotu useita teorioita, jotka vaihtelevat kontekstista riippuen. Varsinkin 2000-luvulta löytyy useita teoksia ja artikkeleita sekä tutkimuksia asiakaskokemukseen liittyen, mutta yhtä yleisesti ja tieteellisesti tunnustettua määrittelyä asiakaskokemukselle ei ole luotu. Tästä syystä eri lähteissä asiakaskokemuksella saatetaan tarkoittaa eri asiaa. Taulukossa 2 on esitelty muutamia käytettyjä määritelmiä. Vastaavia määritelmiä hieman eri sanoilla löytyy useasta lähteestä. Yhteisiä piirteitä löytyy useita. Yleisesti asiakaskokemusta pidetään subjektiivisena kokemuksena, joka muodostuu kompleksisesti useiden tekijöiden ja komponenttien yhteisvaikutuksesta. Nämä tekijät voivat olla yhtiön itsensä muodostamia ja näin niihin voi vaikuttaa. Toisen puolen muodostaa yrityksen vaikutusmahdollisuuden ulkopuolella olevat tekijät. Määritelmistä löytyy eroavaisuuksia sen suhteen, käsitetäänkö asiakaskokemus koko asiakassuhteen ajan kestäväksi laajana käsitteenä vai yksittäiseen kohtaamiseen liittyväksi kokemukseksi.

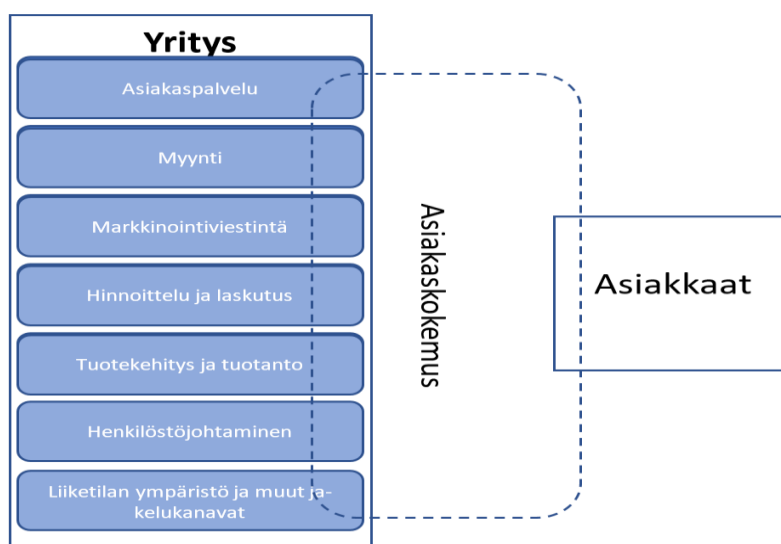
Taulukko 2. Asiakaskokemuksen määritelmiä eri lähteistä.

Kirjoittaja	Asiakaskokemuksen määritelmä	Konteksti
Korkiakoski (2016, 46)	"Asiakaskokemus on lopputulos arvoketjusta, jonka läpi asiakas yrityksen kanssa toimies- saan kulkee."	Yleinen
Löytänä & Korkiakoski (2011, 12)	"Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa."	Yleinen
Rose, Hair & Clark (2011, 29)	Asiakaskokemukseen verkkokaupassa vaikuttaa mm. tiedon saanti, käyttäjäkokemus, saavutettu kontrollin määrä, luottamus, nautinto. Nämä tuottavat tiedostetun kokemuksen sekä tunteisiin liittyvän kokemuksen ja saavat aikaan asiakastyytyvyyden sekä aikomuksen uusintaostoon.	Online
Meyer ja Schwager (2007, 2)	Sisäinen ja subjektiivinen kokemus, jonka asiakas muodostaa suorassa tai epäsuorassa kontaktissa yhtiön kanssa. Suora kontakti tarkoittaa ostamista, palvelun käyttöä tai palvelutilannetta asiakkaan ja yrityksen välillä. Epäsuora kontakti tarkoittaa suunnittelematonta kohtaamista yrityksen kanssa. Näitä ovat mm. kohtaaminen yrityksen edustajaan, tuotteeseen, palveluun, uutiseen, ystävän suositukseen tai kritiikkiin, mainokseen tai uutisointiin.	Yleinen
Richardson (2010)	Asiakaskokemus on se kokonaisuus, joka muodostuu asiakkaan ja yrityksen brändin sidoksessa. Se ei ole pelkästään yksittäinen kokemus vaan läpileikkaus koko asiakkuuden ajasta.	Yleinen

Tässä kehittämistyössä asiakaskokemusta tarkastellaan koko asiakkuuden aikaisen kokemuksen näkökulmasta. Tällä tarkoitetaan asiakkaiden subjektiivista kokemusta, joka muodostuu niissä kaikissa suorissa ja epäsuorissa kohtaamisissa, joita asiakkaan ja yrityksen välillä tapahtuu. Asiakaskokemuksen muodostumisessa voidaan varmasti tunnistaa samankaltaisia piirteitä eri liiketoiminnoissa, mutta pelkän yleisen käsityksen varaan ei voi rakentaa omaa kehittämistyötä. Työssä tulee löytää yrityksen liiketoiminnan ja asiakkaan välisestä suhteesta ne erityispiirteet, joihin vaikuttamalla voidaan luoda asiakaskokemuksesta kilpailuetu.

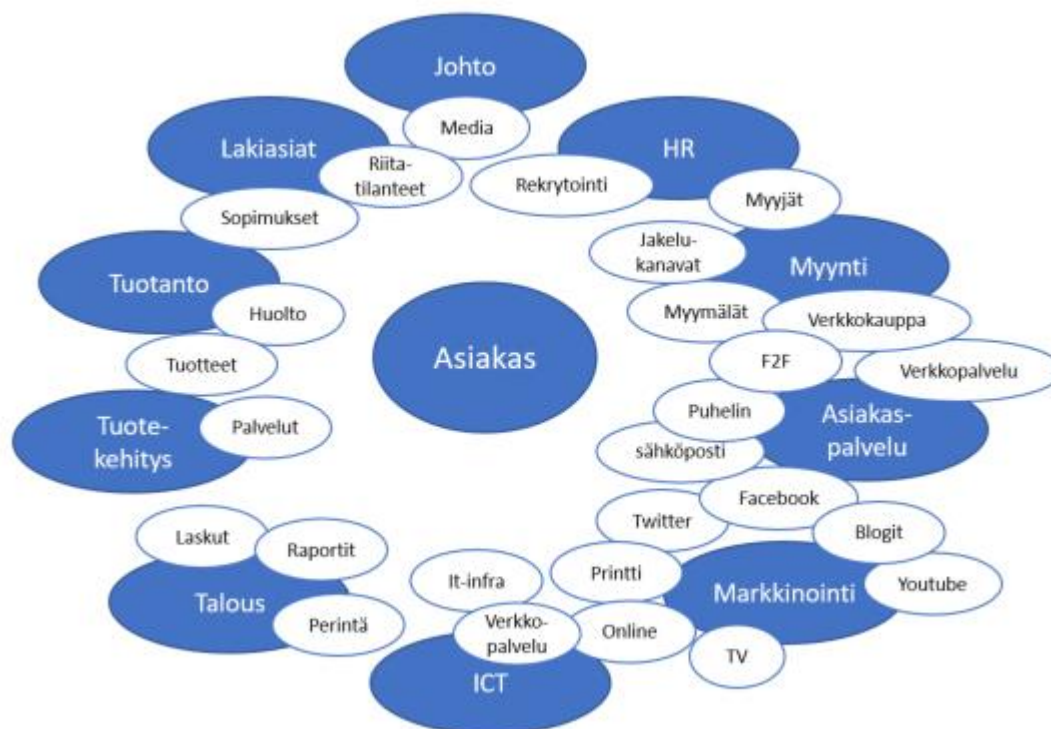
3.2 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Kun seuraa asiakaskokemuksesta käytävää keskustelua, ei voi välttyä kuulemasta lausetta: ”Asiakaskokemus muodostuu kohtaamisissa”. Tämä pitää paikkansa. Korkiakosken (2014) mukaan asiakaskokemus koostuu kolmesta ulottuvuudesta: käytettävyydestä, palvelumuotoilusta sekä markkinoinnista ja asiakaspalvelusta. Tämänkaltainen määrittely ei kuitenkaan riitä, että asiakaskokemuksen muodostumisen voi ymmärtää kokonaisuudessaan. Löytänä ja Kortesus (2011, 30) vievät kuvauksessaan asiakaskokemuksen muodostumisen hie-man pidemmälle. He kuvaavat yhtiön eri toiminnot (kuvio 3) ja näiden vaikutuksen asiakaskokemuksen muodostumiseen. Tätä mallia katsoessa voi jo hyvin ymmärtää, että yrityksen kaikilla toiminnoilla on vaikutusta asiakaskokemuksen muodostumiseen. Kohtaamiset asiakaspalvelun, myynnin ja markkinoinnin kanssa voidaan tunnistaa helposti. Mallissa on nostettu esille tuotteet ja hinnat, tuotekehitys, henkilöstöjohtaminen sekä liiketila ja jakelukanavat. Nämä kaikki yhdessä asiakkaan kanssa muodostavat asiakaskokemuksen yhtiön ja asiakkaan välillä. (Löytänä ja Kortesus 2011, 30.)



Kuvio 3. Asiakaskokemuksen kohtaamispisteet (Löytänä & Kortesus 2011, 30).

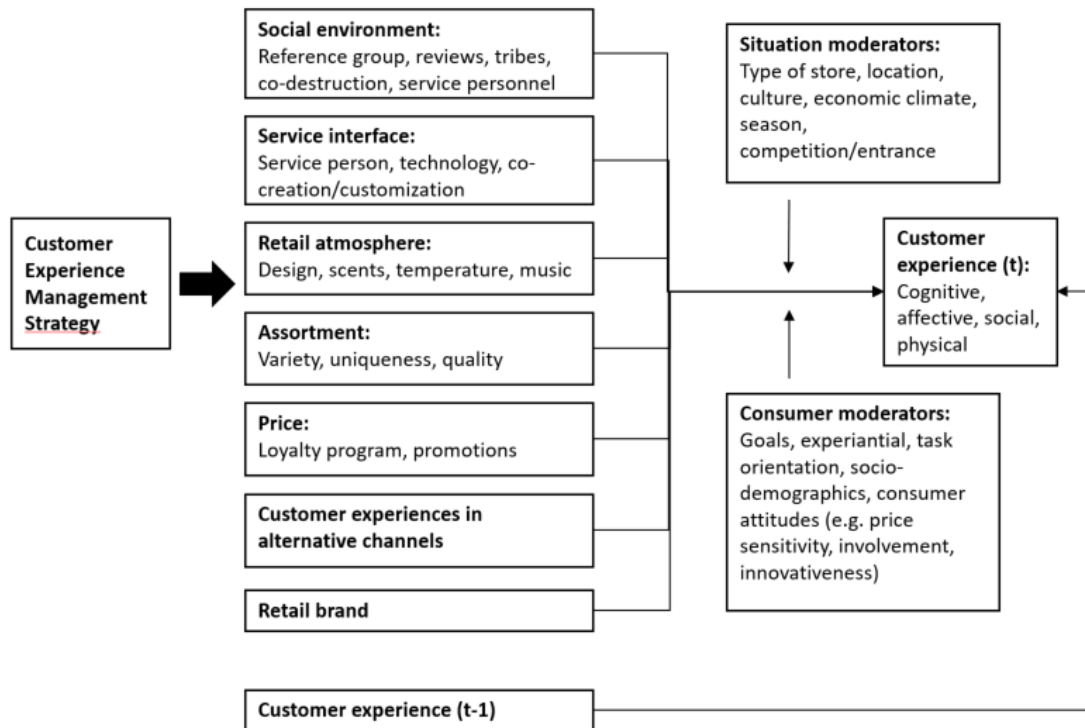
Kuviossa 4 on esitetty Löytänen & Kortesuon (2011, 75) muodostamat esimerkit toimintokohtaisista kohtaamispaikoista yrityksen eri toimintojen ja asiakkaan välillä. Tämä todistaa sen, että yrityksen jokainen työntekijä vaikuttaa asiakaskokemukseen.



Kuvio 4. Esimerkki asiakaskokemuksen kosketuspisteistä yrityksessä (Löytänen & Kortesuon 2011, 75).

Edellä kuvatut mallit ovat varmasti kontekstissaan toimivia, mutta malleihin tulee vielä lisätä asiakkaan näkökulma ja vaikuttimet, että voidaan ymmärtää asiakaskokemuksen kokonaisuutta. Verhoef ym. (2009, 32) ovat muodostaneet asiakaskokemuksen muodostumisesta käsitteellisen mallin (kuvio 5), jossa on varsin kattavasti huomioitu asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat teemat yrityksen strategian ja johtamisen näkökulmasta eli kuinka yritys voi johtaa asiakaskokemusta. He nostavat asiakaskokemuksen tärkeiksi vaikuttimiksi asiakaskokemuksen johtamisen strategian, jonka pohjalta yritys toimii. Tämän jälkeen huomioitavia osa-alueita yrityksen näkökulmasta ovat sosiaalinen ympäristö, palvelutilanne, kohtaamispaikan ilmapiiri, valikoima, hinta, monikanavaisuus sekä yrityksen brändi. Mallin ehkä tärkein havainto on yrityksen maailman yhdistäminen asiakkaan maailmaan, jossa on tunnistettavissa tilannesidonnaisia vaikutti-

mia, kuten sijainti ja kilpailutilanne sekä suoraan asiakkaasta lähtöisin olevia vaikuttimia, kuten asenteet ja kokemukset. Nämä kaikki muodostavat kokonaisuutena tiedollisen, sosiaalisen ja fyysisen asiakaskokemuksen. (Verhoef ym. 2009, 32). Tällä tavalla kuvattuna yritys voi rakentaa oman liiketoimintansa näkökulmasta tavoitetilan haluamalleen asiakaskokemukselle ja lähteä pienin askelin kohti tätä tavoitetta osa-alue kerrallaan.



Kuvio 5. Asiakaskokemuksen muodostumisen käsitteellinen malli (Verhoef ym. 2009, 32).

Shaw ja Hamilton (2016, 3–24) kuvaavat, että asiakkaat ovat ihmisiä, ihmiset päättävät tunteillaan ja ihmiset oikeuttavat päätöksen jälkeenpäin järjellä ja logiikalla. Asiakaskokemus on siis tunnetta ja tunne ohjaa tekemistä. Yksi keskeinen vaihe asiakkaan ja yrityksen välillä on ostopäätöksen aikaansaaminen. Danziger (2006, 3) on kirjannut mielenkiintoisen kaavan siitä, kuinka asiakkaiden emotionaaliset tekijät nousevat esille ostopäätöksessä: $P = (N+F+A) \times E^2$, missä P tarkoittaa ostohalukkuutta, N tarvetta, F ominaisuuksia, A edullisuutta ja E emotionaalisia tekijöitä. E on korotettu kaavassa toiseen potenssiin, mikä kuvaa tun-

teiden erityisen suurta merkitystä. Tämän vuoksi on tiedostettava oman liiketoiminnan vaikutus asiakkaan elämässä ja tunnistettava ne tunteet, joihin vaikuttamalla voidaan saada positiivinen asiakaskokemus. (Danzinger 2006, 3.)

Asiakaskokemus sanana kuvastaa jo hyvin paljon tunteiden osuutta. Sana kokemus (engl. experience) kuvastaa sitä, kuinka me koemme jonkin asian ja kokemisen muodostumiseen vaikuttavat keskeisesti tunteet. Vuonna 1998 Pine & Gilmore (1998, 99) tunnistivat, että viihdeteollisuuden sydämessä jo pitkään olleet elämyksellisyys ja kokemuksellisuus ovat ottamassa valtaa myös muilla toimialoilla. Tämän mahdollistaa erityisesti uudet teknologiat, joiden kautta voidaan tuottaa mm. virtuaalisia palveluita yhä laajemmalle joukolle asiakkaita. Jo pitkään yhtiöt ovat halunneet tarjota personoituja henkilökohtaisia kohtaamisia ja tulevaisuudessa se on mahdollista. He kuvaavat, että kahden ihmisen kokemus samasta asiasta ei ole koskaan samanlainen. Jokainen kokemus muodostuu koettun tapahtuman ja yksilön mielentilan vuorovaikutuksessa.

Näihin samoihin teemoihin ottavat kantaa myös Löytänä & Kortesus (2011, 21–45). Heidän mukaan kokemuksen muodostumisen tärkeimmät elementit ovat odotusten ylittyminen, arvon tuottaminen, minäkuvan tukeminen sekä mieleenpainuvuus. Kokemus on näin ollen persoonallista, joten on mahdoton tarkasti määritellä, miten tällaisia kokemuksia tuotetaan. Tarvitaan hyvää intuitiota, että asiakkaan odotuksia ja tarpeita osataan lukea. Jokainen kokemus muodostuu asiakkaan itse rakentamasta polusta yrityksen toiminnan pohjalta. Ensimmäiset mielikuvat ja ennakkokäsitykset muodostuvat siinä vaiheessa, kun asiakas alkaa pohtia minkälainen yhtiö on kyseessä. Tämän vuoksi yrityksen brändillä ja markkinoinnilla on merkittävä rooli kokemuksen muodostamisessa, sillä markkinoinnin avulla luodaan lupauksia ja mielikuvia asiakkaille. Kun ydinkokemus on yhtiöllä kunnossa, voidaan tarjota arvoa tuottavia kokemuksia. Tällaisten kokemusten tuottaminen vaatii usein jotain, mikä poikkeaa normaalista ja tarjoaa jotain ennalta odottamatonta ja erilaista. Yllätykselliset kokemukset jäävät ihmisten mieliin ja ne ohjaavat asiakkaan uudestaan yrityksen tuotteiden ja palveluiden pariin. (Löytänä & Kortesus 2011, 21–45.)

Klausin (2013) tutkimuksen mukaan online asiakaskokemuksessa voidaan tunnistaa kaksi ulottuvuutta: toiminnallinen ja psykologinen. Toiminnallinen viittaa online-palvelun teknisiin ominaisuuksiin, joita ovat mm. käytettävyys, tuotteen esittely, viestintä, sosiaalinen läsnäolo sekä vuorovaikutteisuus. Psykologiset vaikuttimet ovat tuttuus, helppous, luottamus ja vastine rahalle. Erityisesti tutkimuksessa todetaan, että online-asiakaspalvelukokemusten ulottuvuuksien yksilöllinen merkitys vaihtelee sen mukaan, missä vaiheessa palvelutilannetta ollaan. Tärkeäksi asiakaskokemuksen tekijäksi nousee sosiaalinen läsnäolo. (Klaus 2013.)

Kuten todettua, elämyksellisyyden muodostuminen on hyvin subjektiivista ja siinä voidaan tunnistaa toimialariippuvaisuutta. Jos vertaamme esimerkiksi sähkösovimuksen tekemistä ja ravintolassa nautittua illallista, emme välttämättä osaa verrata näitä kokemuksina keskenään. Kokemuksen muodostumisen näkökulmasta näillä kahdella täysin erilaisella kohtaamisella on monta yhteistä tekijää. Palveluhetket voivat erota ajallisesti ja niissä vaikutetaan ihmisen eri tarpeisiin. Kuitenkin näistä kahdesta voidaan tunnistaa samankaltaisia vaiheita kuten palveluun saapuminen, palvelun käyttäminen ja palvelusta poistuminen. Erilaisissa kohtaamisissa asiakkaalle mielihyvää tuottava elämys voi syntyä jo siitä, että asiakkaalle suositellaan sopivaa tuotetta tai asiakkaalle voidaan antaa mahdollisuus vaikuttaa itse palvelun sisältöön. Pienillä teoilla voidaan tehdä merkitystä ja rakentaa kilpailuetua. Kokemuksen muodostumisessa on suuri merkitys sillä, onko asiakkaan odotukset ylitetty, jääkö tilanne asiakkaan mieleen positiivisena vai negatiivisena, saako se asiakkaan palaamaan uudelleen ja saako se asiakkaan kertoamaan kokemuksensa eteenpäin eli suosittelemaan.

3.3 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtamisen käsitteestä löytyy monenlaisia tulkintoja ja varsinkin liikkeenjohdolle suunnattavissa kirjoituksissa monesti sekoitetaan asiakaskokemuksen johtaminen (Customer Experience Management: CEM) asiakassuhteiden johtamisen käsitteeseen (Customer Relationship Management: CRM)

(Palmer 2010, 197). Asiakaskokemuksen johtaminen voidaankin nähdä asiakassuhteiden johtamisen eli CRM:n seuraajana, joka laajentaa näkökulman asiakkaan ja yrityksen välisiin suhteisiin (Löytänä & Korteso 2011, 15).

Asiakaskokemuksiltaan parhaiden yritysten tulee luoda kokemuksia, jotka saavuttavat tai ylittävät asiakkaiden odotukset. Onnistuakseen tässä yritysten tulee luoda erinomaisia kohtaamisia sekä ekosysteemi, joka tuottaa niitä. Lisäksi yritysten tulee varmistaa, että asiakaskokemukseen panostaminen luo arvoa liiketoiminnalle. Kun nämä on varmistettu, niin organisaatio tulee johtaa asiakaskokemuksen pariin. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiossa tulee määritellä, kenellä on vastuu asiakaskokemuksesta. Tällaisia nimikkeitä ovat esimerkiksi asiakaskokemusjohtaja (Chief Experience Officer) tai asiakkuusjohtaja (Chief Customer Officer). (Forrester 2018.)

Erinomaisen asiakaskokemuksen kehittäminen lähtee aidosta halusta palvella asiakasta niin hyvin kuin mahdollista. Se vaatii aitoa sitoutumista yhtiön johdolta. Moni yksittäinen kehityshanke voidaan delegoida erilaisille tiimeille, mutta asiakaskokemuksen rakentamisen tulee aina lähteä yhtiön johtajien työpöydältä. Asiakaskokemuksen kehittäminen lähtee strategiasta, jossa määritellään ne yrityksen ydinprosessit ja avainalueet, joiden kehittäminen on kriittistä sekä yrityksen pitkän tähtäimen taloudellisen menestyksen että asiakaskokemuksen kannalta. Näitä osa-alueita ovat asiakaspalvelukulttuurin rakentaminen, rekrytointi, henkilöstön valtaistaminen, seuranta ja palkitseminen sekä prosessit ja toimintatavat. Kyse ei ole yhden ihmisen tai yhden tiimin tehtävästä. Muutos aidosti asiakaskeskeiseksi tarkoittaa koko organisaation muutosta. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 97.)

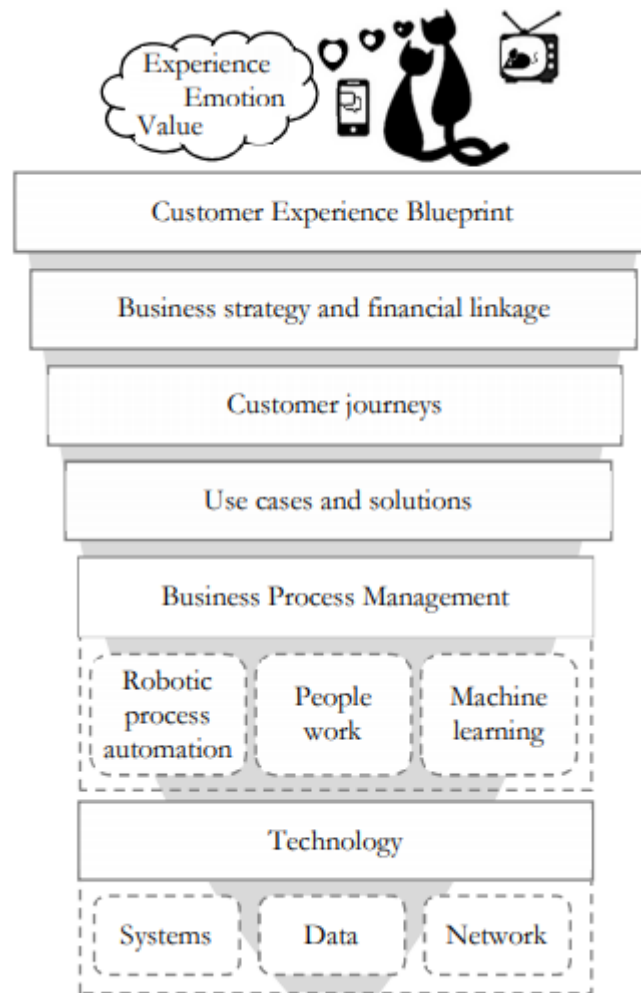
Williams (2017) esittää viiden kohdan mallin (kuvio 6), kuinka asiakaskokemuksen johtamisella menestytään tulevaisuudessa. Siihen kuuluvat kulttuuri ja johtaminen, asiakaskokemuksen johtamisen järjestelmä, asiakasymmärrys, toisiinsa yhteydessä olevat työntekijät sekä jatkuva innovointi. Mallissa tulee erinomaisesti esille kulttuurin ja johtamisen tärkeys sekä asiakaskokemukseen valmennetut työntekijät, joilla on lupa ja velvollisuus tehdä arvoa luovia toimenpiteitä asiakkaille. Nämä toimenpiteet luovat pohjan jatkuvalla innovaatiolla, jossa voidaan

hyödyntää esimerkiksi datan pohjalta luotua asiakasymmärrystä. Yrityksen tulee tarkastella asiakkaista kerättävää dataa ja sen hyödyntämistä arvon tuottamisessa.



Kuvio 6. Asiakaskokemuksen johtamisen osa-alueet (Williams 2017).

Ohtonen (2018, 68-70) pyrkii yksinkertaistamaan asiakaskokemuksen johtamisen viitekehyksen sellaiseksi, joka yrityksellä tulee olla vähintään kunnossa, että siitä voi selviytyä hyvin (kuvio 7). Viitekehys lähtee asiakkaan kokemuksista, tunteista ja arvoista ja päättyy liiketoimintaprosessien johtamiseen. Tämän luominen tyhjästä ei kuitenkaan ole helppoa ja automaattista vaan se vaatii paljon työtä mm. hallinnolta, johtamiselta, asiakaskohtamisilta, prosesseilta ja brändiltä. Tärkein asia asiakaskokemuksen johtamisessa on tehdä yhteistyötä kaikkien sidosryhmien (asiakkaat, henkilöstö, johtajat, hallinto, partnerit jne.) kanssa.



Kuvio 7. Asiakaskokemuksen johtamisen viitekehys Ohtosen mukaan (Ohtonen 2018, 68).

Asiakkuuksien johtaminen on yksi vaikeimmista johtamisen muodoista. Asiakkaita ei voi kaikissa tilanteissa ohjata, koska heillä on omia visioita ja poikkeavia käsityksiä eri tilanteista. Asiakkaan osallistaminen organisaatioon avaa merkittäviä mahdollisuuksia, jos yritys oppii tuntemaan asiakkaan arvontuotantoprosessit. Asiakkaiden jäykkyys muuttuu joskus myös yrityksen jäykäksi. Kun asiakkaat eivät vaadi muutoksia, yritys unohtaa jatkuvan kehittämisen. Se on virhe, koska jatkuvissa asiakkuuksissa on tarjottava koko ajan uusia mahdollisuuksia, vaikka asiakkaat eivät niitä älyä pyytää. (Blomqvist, Dahl, Haeger & Storbacka 1999, 55–56.) Tästä näkökulmasta katsottuna sähkömarkkinoiden esitetyt muutossuunnat ovat haasteellisia, koska suurin osa muutoksista ei lähde asiakkaiden

tarpeista, vaan enemmänkin teknologisen kehittymisen muutosvoimista sekä regulaation ja tuettujen sähköntuotantomuotojen muokkaamasta liiketoiminnasta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että sähkönmyyjinä toimivat yhtiöt voisivat jättää asiakaskokemuksen huomioimatta. Meneillään olevat muutokset vaikuttavat suuresti asiakkaiden maksamaan ostosähkön hintaan ja ne mahdollistavat asiakkaan osallistumisen sähkömarkkinoille erilaisten palveluiden kautta.

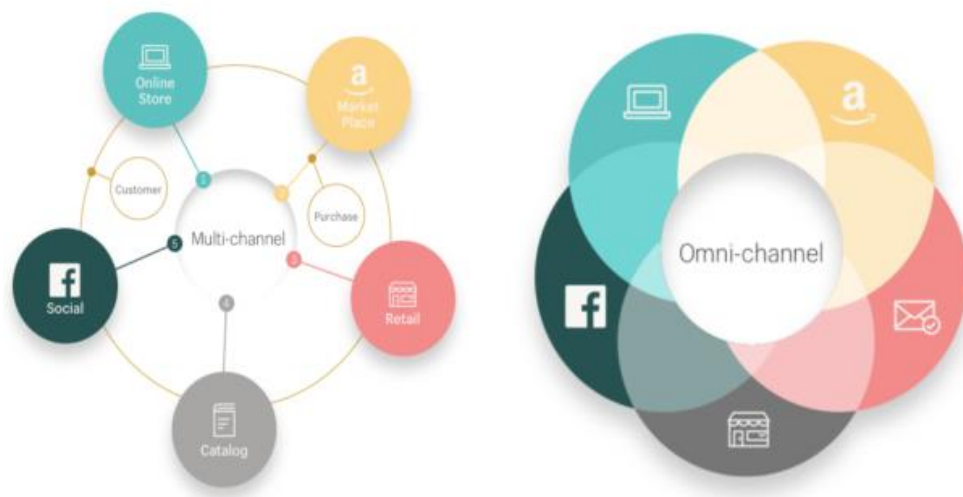
Shaw ja Hamilton (2016, 162–163) kuvaavat toimenpiteet, joita asiakaskokemuksen johtamisessa tulee tehdä, että yritys voi siirtyä asiakaskokemuksessa seuraavalle tasolle (kuvio 8). Tärkeinä asioina he nostavat esille nykytilan tunnistamisen niin organisaation kuin asiakkaan näkökulmasta sekä yrityksen tavoitetilan asettamisen. Keskeisenä asiana tässäkin mallissa on johdon sitoutumisen tärkeys. Siten voidaan saavuttaa pitkäjänteinen ja jatkuva asiakaskokemuksen johtamisen toimintamalli.



Kuvio 8. Kuinka asiakaskokemuksessa siirrytään seuraavalle tasolle (Shaw ja Hamilton 2016, 163).

3.4 Monikanavainen asiakaskokemus

Monikanavaiseen asiakaskokemukseen liittyvässä kirjallisuudessa löytyy kaksi termiä: monikanavainen (multi-channel) ja kaikkikanavainen (omni-channel) (kuvio 9). Keskeisin eroavaisuus näiden kahden välillä on näkökulma. Monikanavainen asettaa keskiöön ostettavan tuotteen tai brändin. Jokainen yrityksen tarjoama kanava mahdollistaa asiakkaalle tuotteen tai palvelun ostamisen haluamastaan kanavasta juuri siihen kanavaan kohdistetun prosessin mukaisesti. Näitä kanavia yrityksellä voi olla niin monta kuin se liiketoiminnan kannalta on järkevää. Kaikkikanavainen katsoo vastaavasi kokonaisuutta asiakkaan näkökulmasta. Se yhdistää digitaaliset ja fyysiset kanavat yhdeksi kokonaisuudeksi, jossa myynti ja markkinointi voi tarjota asiakkaalle juuri hänelle kohdistettuja tuotteita, palveluita ja tarjouksia kaikissa eri kanavissa. (Orendorff 2018.)



Kuvio 9. Monikanavaisuuden ja kaikkikanavaisuuden käsitteellinen eroavaisuus (Orendorff 2018).

Monikanavaisen asiakaskokemuksen näkökulmasta on tärkeää tunnistaa, miten brändin tarjoama kokemus saadaan välitettyä digitaalisessa ja kasvotusten tapahtuvassa kohtaamisessa. Taulukossa 3 on esitetty eroavaisuudet perinteisen kasvotusten tapahtuvan ja digitaalisen kohtaamisen välillä neljän eri kategorian kautta. Ensimmäinen eroavaisuus näiden välillä on henkilökohtaisen vuorovaikutuksen määrä. Kasvotusten tapahtuvassa kohtaamisessa on mahdollisuus päästä hyvin syvään keskusteluun ja yhteisymmärrykseen, kun vastaavasti online-kohtaamisessa persoonallisen kohtaamisen mahdollisuus on heikko. Toinen

eroavaisuus liittyy informaatioon, jota kohtaamisen aikana vaihdetaan. Kasvotusten tapahtuvassa kohtaamisessa on mahdollisuus tarjota informaatiota erilaisten esitteiden ym. muodossa ja edetä kohtaamisessa hyvin subjektiiviseen kokemukseen mm. asiakkaan kysymysten kautta. Onlinessa yrityksen verkkoon muodostamat prosessit asettavat kohtaamiselle raamit. Kolmas ja erittäin keskeinen hyöty online-kohtaamisen eduksi on aikariippuvaisuus. Sähköisten palveluiden osalta asiakas valitsee ajankohdan, kun taas offline-kohtaamisessa yritys määrittelee tapaamiselle ajalliset mahdollisuudet. Neljäntenä kontekstuaalisena erona on brändin esitystapa. Offlinessa asiakas saapuu yrityksen tarjoamaan tilaan, joka muodostaa käsityksen brändistä mm. asiakkaan aikaisempien kokemusten perusteella. Liikkeen sisällä brändiä esitellään henkilökunnan vaatetuksen sekä muiden brändiä ilmentävien fyysisten elementtien välityksellä. Vastaavasti onlinessa brändikokemus on valtaosin audiovisuaalinen. (Rose ym. 2011, 27.)

Taulukko 3. Kontekstuaaliset eroavaisuudet offline- ja online-ympäristöjen välillä (Rose ym. 2011, 27).

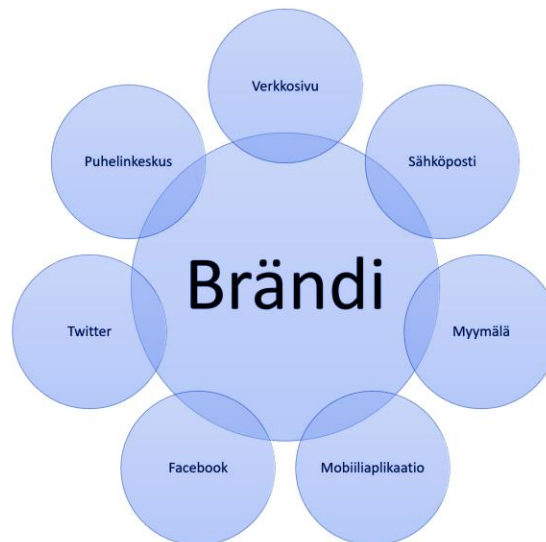
	Offline	Online
Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen määrä	Korkea - keski-suuri	Matala
Informaatiotarjonta	Vaihtelee käytettävän materiaalin mukaan (esitteet, henkilöiden vuorovaikutus yms.)	Intensiivinen
Vuorovaikutuksen ajan-kohta	Yrityksen määrittelemä	Milloin vain, missä vain. Kulluttaja päättää.
Brändin esitystapa	Henkilökunta ja aineelliset apuvälineet korostavat brändiä. Laajat mahdollisuudet käyttää eri materiaaleja.	Audio-visuaalinen kokemus.

Filenius (2015, 44–45) kuvaa, että yrityksen haaste on organisoida toimintansa siten, että asiakas saa jokaisessa kohtaamispisteessä (kuvio 10) tasalaatuisen palvelukokemuksen. Käytännön ongelman muodostuu siitä, että vastuu eri kohtaamispisteistä on hajautettu organisaatiossa eikä kukaan valvo kokonaisuutta. Asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta siiloutuminen mahdollistetaan mittareilla: markkinoinnilla, myynnillä ja asiakaspalvelulla on omat tavoitteensa. Tämä muodostaa asiakkaan ja palvelua tarjoavan työntekijän näkökulmasta kiu-sallisen tilanteen. Asiakaskohtaamista hoitava työntekijä haluaisi varmasti tarjota asiakkaalle parhaan kohtaamisen, mutta käytössä olevat työvälineet eivät mah-

dollista asiakkaan kohtaamista parhaalla mahdollisella tavalla. Tästä on esimerkkinä asiakkaan aikaisempien kohtaamisten hyödyntäminen palvelutilanteessa. Jos ne ovat helposti saatavilla, asiakaspalvelija voi välittömästi puhutella asiakasta henkilökohtaisemmin ja herättää asiakkaassa positiivisia tunteita. Yrityksen näkökulmasta haasteet liittyvät järjestelmiin, prosesseihin ja ihmisiin:

- Onko saatavilla oikea tieto, oikeassa paikassa, oikeaan aikaan?
- Onko asiakaspalveluhenkilöllä riittävä osaaminen? Onko valta tehdä tarvittavia päätöksiä? Onko hän motivoitunut tuottamaan asiakkaalle parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen?
- Onko kaikki brändin palvelut saatavilla kaikissa kohtaamispisteissä?
- Onko eri prosessien välinen toiminta synkronoitu eri kanavien välillä?

(Filenius 2015, 44–45.)



Kuvio 10. Pelkistetty kuvaus brändin asiakkaalle tarjoamista kosketuspisteistä (Filenius 2015, 44).

3.5 Arvo ja asiakaskokemus

Asiakaskokemus liitetään usein arvon käsitteeseen. Arvo mielletään lähes aina positiivisena asiana ja kohtaamme käsitteen useassa erilaisessa yhteydessä kuten yrityksen arvot, arvosana, arvonimi sekä huomioarvo. Arvo ei ole yhdenkään tieteenalan yksityisomaisuutta, vaan se on keskeinen tutkimuskohde muun mu-

assa taloustieteessä, psykologiassa, antropologiassa ja filosofiassa. Konsensusta arvon olemuksesta, sen syntymisestä ja tuhoutumisesta ei ole olemassa. Jokainen meistä osaa luetella asioita, joita me pidämme omassa elämässämme arvokkaina. Samoin osaamme tunnistaa myös toisille ihmisille, organisaatioille ja kansoille arvottomia asioita. (Jalonen 2016.)

Lush & Webster (2011, 130) luokittelevat arvon muodostumisen kolmeen erilaiseen lähestymistapaan. Nämä ovat tuotantolähtöinen vaihtoarvo (value in exchange), palvelulähtöinen käyttöarvo (value in use) ja verkostolähtöinen kontekstiarvo (value in context). Tuotantolähtöisessä ajattelussa palveluntarjoaja rakentaa palvelun, jonka asiakas lunastaa myyntitilanteessa. Palvelulähtöisen ajattelun keskeinen ajatus on, että palveluntarjoaja antaa palvelulupauksen, mutta ainoastaan asiakas voi määritellä sen muodostaman arvon itselleen. Verkostolähtöisessä arvo-ajattelussa arvo muodostuu asiakkaan, palveluntarjoajan ja muiden sidosryhmien välisissä kohtaamisissa. Tällöin keskeiseen asemaan arvon tuottamisessa nousee osaamisen, tiedon sekä yhteistyöverkoston jakaminen. (Lush & Webster 2011, 130.)

Myös Richardson (2010) ottaa kantaa verkostolähtöiseen arvoajatteluun. Hänen mukaan ekosysteemit voivat olla tänä päivänä keskeisessä roolissa arvon luomisessa ja hän kuvaa, kuinka tuotteiden, ohjelmistojen ja palveluiden ekosysteemit avaavat uusia mahdollisuuksia asiakaspolkujen ja kokemuksien osalta. Yrityksen on hyvä pohtia omaa asemaansa ja mahdollisuuksia ekosysteemeissä. Kaikkea ei voi toteuttaa itse ja asiakkaalle voidaan tuottaa parhaita ratkaisuja, kun yhdistetään parhaat mahdolliset tekijät.

Johdannossa kuvattu sähkömarkkinoiden muutossuunta ja siihen vaikuttavat disruptiiviset teknologiset muutokset asettavat toimijat miettimään omaa liiketoimintaa ja arvon tuottamista erilaisilla tavoilla. Työterveyslaitoksen (2017) eArvonluonti-hankkeen esittelyssä todetaan, että organisaatioiden toimintaympäristöjen ja työn tekemisen tapojen muuttuminen haastavat digitalisaation myötä arvonluonnin periaatteita ja käytäntöjä. Digitalisaatio antaa mahdollisuuden ja osaltaan pakottaa muuttamaan vanhoja tapoja luoda arvoa. Tulevaisuudessa arvoa tuote-

taan uusilla teknologioilla virtuaalisesti ja hajautetusti digitaalisilla alustoilla. Arvonluonti vaatii organisaatiolta kykyä ryhtyä sanoista tekoihin. On kyettävä valitsemaan mikä on tärkeää ja tunnistettava oma ydinsaaminen kokonaisuudessa. Kaiken sitoo yhteen se, miten asiakkaalle kerrotaan mikä tekee juuri meidän ratkaisusta parhaimman. Tällä tavalla kuvattu arvo luodaan monesti arvoketjuissa, ekosysteemeissä ja verkostoissa. Arvoketjuajattelussa jokainen keskittyy omaan ydinsaamiseen ja antaa muut toiminnot niiden ydinsajille. Tämänkaltaiset yhteistyöt lähtevät monesti ihmisten välisistä verkostoista ja rakentuvat tätä kautta organisaatioiden ja toimialojen väliseksi verkostoksi. (Työterveyslaitos 2017.)

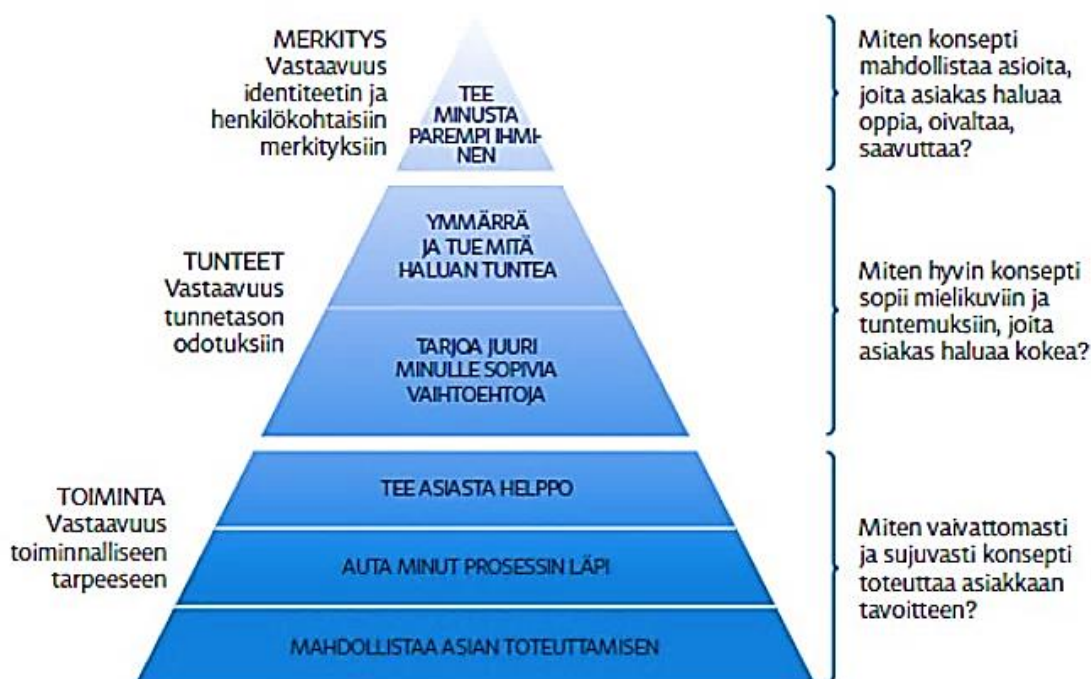
Arvonluonnin näkökulmasta ihmisten ja organisaatioiden väliset suhteet voidaan jakaa yhdistävään ja sitovaan ulottuvuuteen. Yhdistävässä suhteessa ennestään tuntemattomat toimijat kytkeytyvät yhteen ja lopputuloksena hyödynnetään molempien tahojen ydinsaamista. Näin verkostosta saadaan merkittävä lisäresurssi omalle toiminnalle. Sitovat suhteet perustuvat vahvaan luottamukseen toimijoiden välillä. Tämänkaltaista luottamukseen perustuvaa verkostoitumista tarvitaan epävarmassa ja muuttuvassa toimintaympäristössä, jolloin yksilöt voivat yhdessä edistää arvokkaita asioita. (Työterveyslaitos 2017.)

Digitalisaatio mahdollistaa monenlaisen arvonluonnin. Helpoin ja tunnistetuin tapa on automatisoida liiketoimintaprosesseja, jolla pyritään ihmistyön automatisointiin ja kustannussäästöihin. Tämä on kuitenkin rajoittunut ajattelumalli digitalisaation hyödyistä. Merkittävämpi potentiaali kilpailuedun rakentamiseksi on digitaalinen arvonluonti, jossa yhdistetään kovia ja pehmeitä arvoelementtejä kuten data, tunteet ja kokemukset. (Työterveyslaitos 2017.)

Aivotutkija Katja Saarikivi toteaa, että tunteista kannattaa kiinnostua. Työelämän tärkein taito tulevaisuudessa on empatiakyky. Tämä on tunnistettava sekä yksilön, että organisaation tasolla. Empatiaa tarvitaan kaikessa työssä. Mitä lähemmäksi päästään sitä ihmistä, jonka ongelmaa ollaan ratkaisemassa, sitä paremman ratkaisun voimme tarjota. Empaattinen tarkkuus edellyttää tekijältään tarkkaavaisuutta, motivaatiota ymmärtää ja relevanttia aiempaa kokemusta käsi-

teltävästä aiheesta. Tällä tavalla empaattinen ihminen tai organisaatio voi menestyä paremmin. Digitalisaatio tulee muokkaamaan tapaa tehdä työtä ja ihmisen rooli tulee muuttumaan. Se ei kuitenkaan tarkoita työn loppumista. Ihminen tulee jatkossa tekemään töitä, jossa vaaditaan tunneälyä, empatiaa, oppimiskykyä, luovaa ajattelua, merkityksen antamista sekä joustavaa ja kontekstuaalista ajattelua. Koneet ovat parhaimmillaan sellaisissa töissä, joissa vaaditaan kielellistä päättelykykyä, ei-kielellistä päättelykykyä, työmuistia, keskittymiskykyä ja tiedon nopeaa prosessointia. (Saarikivi 2018.)

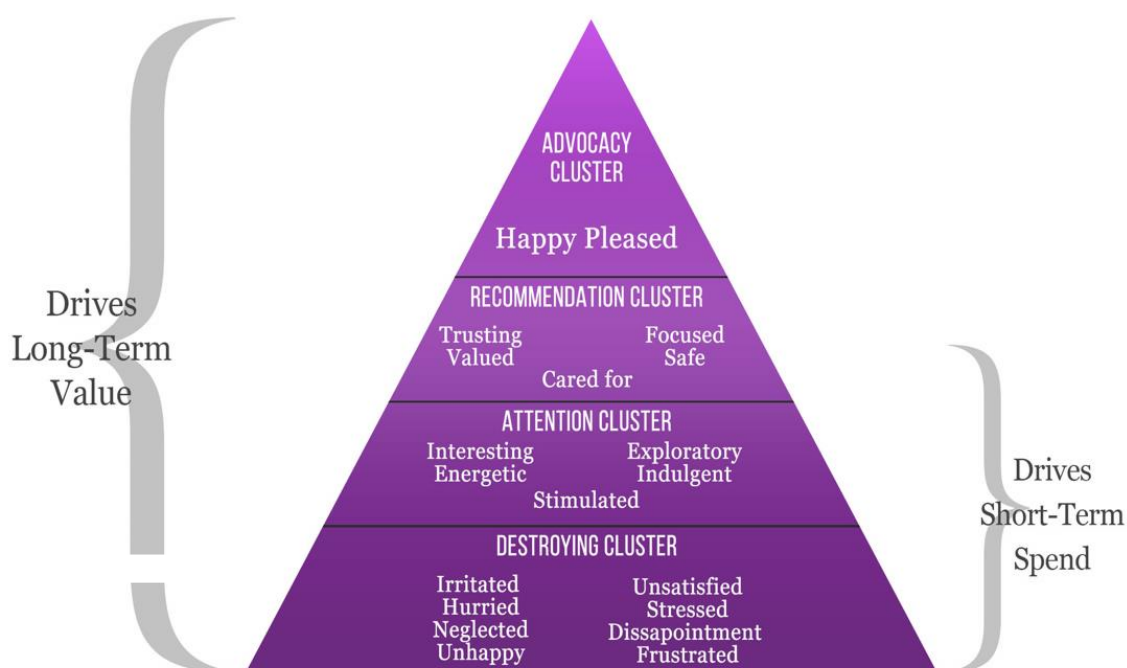
Palveluiden kehittäminen niin digitaalisessa kuin fyysisessä ympäristössä lähtee monesti tarpeen tunnistamisesta ja ratkaisun hakemisesta siihen. Kuviossa 11 on esitetty arvon muodostumisen pyramidi, jossa palvelun kehittämistä tarkastellaan toiminnan, tunteen ja merkityksen kautta. Toiminnan tasolla käyttäjän näkökulmasta palvelun tulee hoitaa perusasiat ja sen tulee tuntua vaivattomalta. Tällöin on mahdollisuus edetä kokemuksessa tunne-tasolle, jolla tulee vaikuttaa asiakkaan mielikuviin ja tuntemuksiin, joita asiakas haluaa kokea. Lopulta voidaan saavuttaa asiakkaalle syvempi merkitys eli oppiminen, oivaltaminen ja asioiden saavuttaminen. (Tuulaniemi 2011, 37.)



Kuvio 11. Arvon muodostumisen pyramidi (Tuulaniemi 2011, 37).

Asiakkaiden oikeiden tunteiden huomioiminen on erinomainen keino herättää huomiota ja uskollisuutta. Vaikeampi tehtävä on tunnistaa oman liiketoiminnan kannalta, mitä tunteita ja miten. Kysymykseen on kuitenkin suhteellisen yksinkertainen vastaus: yrityksen on vaikutettava niihin tunteisiin, jotka ovat oman toiminnan kannalta tärkeitä ja hyödyttävät organisaatiota eniten. Tähän vaikuttaa keskeisesti liiketoiminnan mittarit ja tavoitteet. Yrityksen onkin syytä pohtia, onko tavoitteena saada tuloja, asiakasuskollisuutta vai jotain muuta liiketoiminnan kannalta tärkeää.

Kuviossa 12 on esitetty tunteisiin vetoavien arvojen hierarkia neljässä eri klusterissa. Shaw ja Hamilton (2016, 24) muodostivat nämä klusterit kahden vuoden tutkimuksen tuloksena etsiessään vastausta kysymykseen: ”Mitkä tunteet muodostavat eniten arvoa?”. Tutkimus johti kahteenkymmeneen tunteeseen, jotka on jaettu neljään klusteriin sekä kahteen osaan sen mukaan, vaikuttavatko ne asiakaskokemukseen pitkällä vai lyhyellä tähtäimellä. Yrityksen tulee välttää herättämästä asiakkaassa asiakaskokemusta tuhoavan klusterin tunteita eli ärtymystä, kiirettä, laiminlyöntiä, surullisuutta, tyytymättömyyttä, stressiä, pettymystä sekä turhautumista. Seuraavassa klusterissa olevat tunteet kiinnostuminen, energisointi, kokeilu, lempeys ja stimulointi herättävät asiakkaan kiinnostuksen ja näihin markkinoijat yrittävät vaikuttaa. Nämä ovat kuitenkin vielä sellaisia tunteita, jotka kyllä herättävät kiinnostumisen, mutta eivät vielä saa aikaan pitkäaikaista sitoutumista. Suosittelua aiheuttavia tunteita ovat luottamus, arvostus, keskittyminen, turvallisuus ja huolenpito. Näihin tunteisiin vaikuttamalla on mahdollisuus jo saada pitkäaikaisia asiakassuhteita. Neljännen klusterin kannattajia on mahdollista saada asiakkaista, jotka tuntevat onnellisuutta ja tyytyväisyyttä. Jos yrityksen tuotteet ja palvelut herättävät asiakkaissa kahden ylimmän klusterin tunteita, niin tällöin tuotetaan asiakkaille eniten arvoa ja kokemuksia. Jos asiakkaista haluaa pitää kiinni, nämä ovat tunteet, joihin tulee vedota ja joita voidaan mitata asiakaskokemuksen mittareilla. (Shaw & Hamilton 2016, 24.)



Kuvio 12. Tunteisiin vetoavien arvojen hierarkia (Shaw & Hamilton 2016, 24).

3.6 Henkilöstökokemuksen yhteys asiakaskokemukseen

Yksi tunnetuista yritysjohtajien sloganeista on Richard Bransonin (2015) lausumat sanat: *"Kun pidät huolen työntekijöistäsi, pitävät he huolen bisneksestäsi."* Samassa yhteydessä hän toteaa, että työnantajien on haastettava normaalit työskentelytavat ja etsittävä uusia tapoja tehdä työtä. Tällä tavalla saadaan luotua sellainen työympäristö, joka mahdollistaa parhaan lopputuloksen. Ajatusmaailmassa kiteytyy hienosti asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen välinen yhteys. Aiemmin on jo kuvattu, että asiakaskokemuksen tärkein vaihe on kohtaamiset ja kaikki kohtaamiset yrityksen tarjoaman ja asiakkaan välillä tapahtuvat joko ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tai sähköisissä palveluissa, jotka on suunniteltu kunkin palvelutarpeen hoitamiseksi. Vuorovaikutus on aina ihmiseltä ihmiselle.

Asiakaskeskeinen henkilöstöjohtaminen tuo perinteisen henkilöstöjohtamisen asiakaskokemuksen viitekehykseen (kuvio 13). Näin kaikki henkilöstöjohtamisen

toimenpiteet voidaan suunnata entistä paremmin asiakaskokemuksen näkökulmasta. Henkilöstöstrategia lähtee siis liikkeelle asiakkaista ja heidän kokemuksestaan ja kaikkien organisaatiossa työskentelevien työpanosta ajatellaan asiakkaan näkökulmasta. (Juuti 2015, 63–66.)



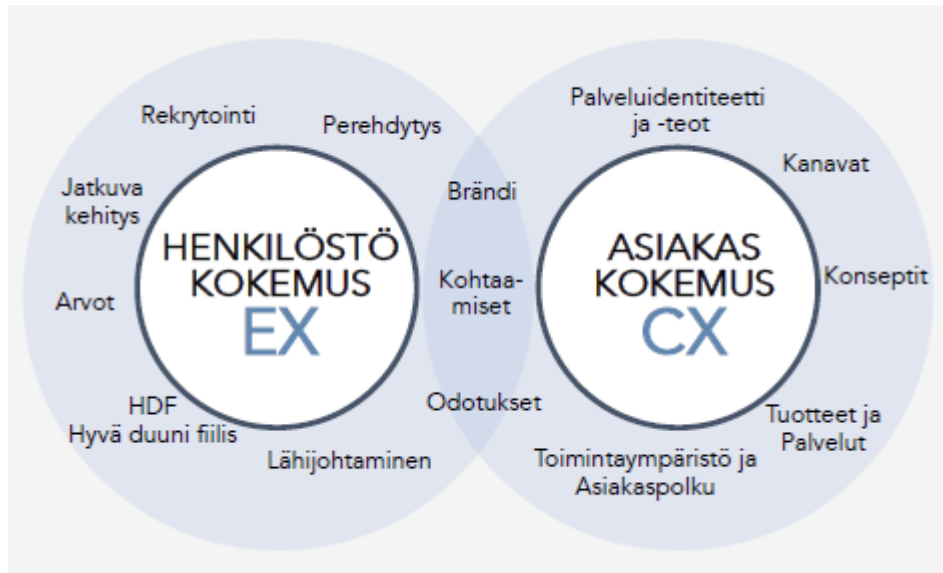
Kuvio 13. Asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet (Juuti 2015, 66).

Ensimmäinen asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen alue on henkilöstön luovuus ja innovatiivisuus. Organisaatiot, jotka kykenevät uudistumaan ja tuottamaan asiakastarpeiden mukaisia palveluita, selviävät voittajina. Toinen henkilöstöjohtamisen asiakaskokemukseen merkittävästi vaikuttava seikka on osaaminen, jonka merkityksestä organisaatiolle on puhuttu jo pitkään. Asiakaskeskeisyyden näkökulmasta osaamisen johtamisessa tulee ottaa huomioon se, missä määrin asiakaskohtaamisessa kyetään käyttämään asiakkaan osaamista hyödyksi ja kuinka kyvykäs organisaatio on oppimaan uutta. Kolmanneksi asiakaskeskeisessä henkilöstöjohtamisessa korostuvat vuorovaikutustaidot. Perinteisesti on arvostettu teknistä osaamista, mutta asiakaskeskeisyydessä korostuu kyky viestiä tiedot asiakkaille selkeästi, ymmärrettävästi ja miellyttävästi. Neljäs asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen seikka on henkilöstön sitoutuminen asiakaspalveluun, organisaatioon ja työhönsä. Sitoutumisen merkitys tiedetään,

mutta sen aikaansaaminen on erittäin vaikeaa. Ketään ei voi pakottaa sitoutumaan, vaan se liittyy vahvasti kunkin henkilön tunteisiin ja kokemuksiin, joten sitoutumisen ylläpitämisen ja vaalimisen tulee olla jatkuvaa. Tässä kohtaa henkilöstöjohtamisen työskentelylle ja työilmapiirille luomat menetelmät ja olosuhteet ovat tärkeitä. Viides ulottuvuus on työhyvinvointi, joka vaikuttaa asiakaskokemukseen asiakkaan ja asiakasta palvelevan henkilön välisien tunteiden kautta. Hyvän työviihtyvyyden kautta työntekijä voi siirtää myönteisiä tunteita asiakkaille. Kuudes ulottuvuus on koko henkilöstöjohtamisen taustatekijä. Sitä voidaan kuvata eettisyydeksi ja oikeudenmukaisuudeksi ja se koostuu organisoitumisen, johtamisen, ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja hyvään yhteistoimintaan liittyvistä eettisistä perusarvoista. Niitä ovat rehellisyys, ihmisten arvostus, luottamus sekä inhimillisyys. Ne yhdessä luovat sen arvoperustan, jonka pohjalle asiakaskeinen henkilöstöjohtaminen voidaan rakentaa. (Juuti 2015, 66.)

Fischer ja Vainio (2014, 9–10) jakavat asiakaskokemuksen johtamisen kolmeen osa-alueeseen: toisten kokemusten johtaminen, omien kokemusten johtaminen, asiakaskokemusten johtaminen. Kaikkien kokemusten johtaminen on pääasiassa asenteiden ja tunteiden johtamista. Sama löytyy myös Shawn & Hamiltonin (2016, 33) ajatuksista asiakaskokemuksen muodostumisesta. Tunteet ohjaavat asiakkaiden päätöksentekoa, jolloin niihin vaikuttaminen on brändin tärkein tehtävä. Fischer (2015) tuo esille, että omalla käytöksellään voi vaikuttaa vuorovaikutuksen laatuun ja sitä kautta voi auttaa muita näkemään asioita toisten näkökulmasta. Yrityksen sisäinen vuorovaikutus ja toiminta, prosessien läpinäkyvyys sekä dialogin toimivuus eri yksiköiden välillä vaikuttavat näin ollen yrityksen todelliseen kilpailuun.

Ruuskanen (2018) linkittää asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen brändin, kohtaamisten sekä odotusten rajapinnoissa (kuvio 14). Tässä mallissa on huomioitu hyvin, kuinka henkilöstökokemukseen vaikuttavat teemat kuten lähi-johtaminen sekä perehdytys ovat avainasemassa siihen, että kohtaamisissa voidaan tuottaa asiakkaiden odotuksia vastaavia kokemuksia ja jopa ylittää niitä. Ruuskanen (2018) korostaa omassa tarinassaan, kuinka asiakas on kuningas, mutta henkilökunta on kuninkaampi.



Kuvio 14. Henkilöstökokemuksen ja asiakaskokemuksen rajapinta (Ruuskanen 2018).

3.7 Brändin ja asiakaskokemuksen yhteys

Useassa kohdassa tätä opinnäytetyötä on löytynyt brändin ja asiakaskokemuksen välinen yhteys. Brändi on yhdistetty mm. monikanavaisuuteen (kuvio 9), henkilöstökokemukseen (kuvio 14) sekä arvontuotantoon. Brändin voikin kuvata asiakaskokemuksen keskiöön ilman pienintäkään epäilystä.

Sinek (2009) väittää, että ihmiset eivät osta mitä sinä teet. He ostavat miksi sinä teet sen, he ostavat sen itselleen ja Ihminen ostaa tunteillaan. Väittämää perustellaan ostokokemuksella, jossa tuotteen kuvaukset ja tekniset asiat ovat kunnossa, mutta ostaminen ei kuitenkaan tunnu oikealta. Olennaiset kysymykset ovat miksi, kuinka ja mitä. Kun näihin kysymyksiin saa tuotettua asiakkaalle arvoa tuottavat vastaukset, asiakas on valmis ostamaan ja sitoutumaan. On tärkeää muistaa, että ihmiset ostavat subjektiivisesti eli itselleen. Tällä tavalla ihmiset osoittavat ostamansa brändin avulla muulle maailmalle kuka minä olen. (Sinek 2009.)

Taulukossa 4 on kuvattu asiakaskokemuksen ja brändin suhde matriisina kolmen eri tekijän suhteessa yrityksen tavoittelemaan asiakaskokemukseen. Yrityksen toimintaa tarkastellaan viestin, kokemuksien ja tapahtumien sekä tuotteiden ja

palveluiden näkökulmasta. Tavoiteltavat asiakaskokemukset tässä matriisissa ovat luottamus, ainutlaatuisuus, selkeys ja tunnistettavuus sekä merkityksellisyys. Se on varsin toimiva ja selkeä toimintamalli sekä hyvä työväline brändin ja asiakaskokemuksen johtamisen synkronoinnissa.

Taulukko 4. Asiakaskokemuksen ja brändin suhde (Gerdt & Korkiakoski 2016, 217).

Brändimatriisi				
	Hanki luottamus	Ole ainutlaatuinen	Ole selkeä ja tunnistettava	Ole merkityksellinen ja korvaamaton
Viestit	Varmista, että viestit ovat rehellisiä ja selkeitä.	Rakenna suositelua niin verkossa kuin sen ulkopuolella.	Tuo lupaus ainutlaatuisesta kokemuksesta osaksi brändin viestejä.	Keskity asiakkaiden tärkeimpiin tarpeisiin.
Kokemukset ja tapahtumat	Varmista, että kokemukset ovat linjassa brändin lupaus-ten kanssa.	Luo kohtaamisia, jotka saavat aikaan reaktioita.	Erilaista kohtaamiset kilpailijoista ja tee kokemuksia yksilöllisiä.	Ole helposti lähestyttävissä ja helppokäyttöinen, jotta asiakkaat ottavat brändin osaksi arkea.
Tuotteet ja palvelut	Varmista, että kaikki tuotteet ja palvelut välittävät brändilupauksen.	Yllätä asiakkaat tarjonnalla, joka ylittää heidän odotuksensa.	Luo tuotteita ja palveluita, jotka erottavat brändin kilpailijoista.	Luo hyötyä asiakkaille kokemuksilla, jotka eivät rajoitu tuotteisiin ja palveluun.

Asiakaslupaus on brändin yksi keino kiteyttää omaa toimintaa asiakkaan suuntaan. Annetun asiakaslupauksen tulee olla tarpeeksi konkreettinen ja ymmärrettävä. Asiakkaan näkökulmasta annetun lupauksen tulee toteutua joka kohtaamisessa. Asiakaslupauksen tulee lähteä yrityksen asiakaskokemuksen tavoitteesta ja ilmentää liiketoiminnallisia tavoitteita. Tunnettujen yritysten asiakaslupauksia ovat mm.:

- Elisa: Tavoitteena maailman paras verkko: Nopea, Kattava, Toimiva.
- BMW: Vähemmän kulutusta, Enemmän ajamisen iloa.
- Disney: Creating happiness through magical experiences.
- Southwest Airlines: Low fares, Nothing to Hide.
- Amazon: Earth's biggest selection and being the Earth's most customer-centric company.
- IBM: Let's build a smarter planet.

- Ikea: To create a better everyday life for the many people.
- Spotify: Music for everyone.
- Nordström: At Nordstrom, our goal is to provide outstanding service every day, one customer at a time.

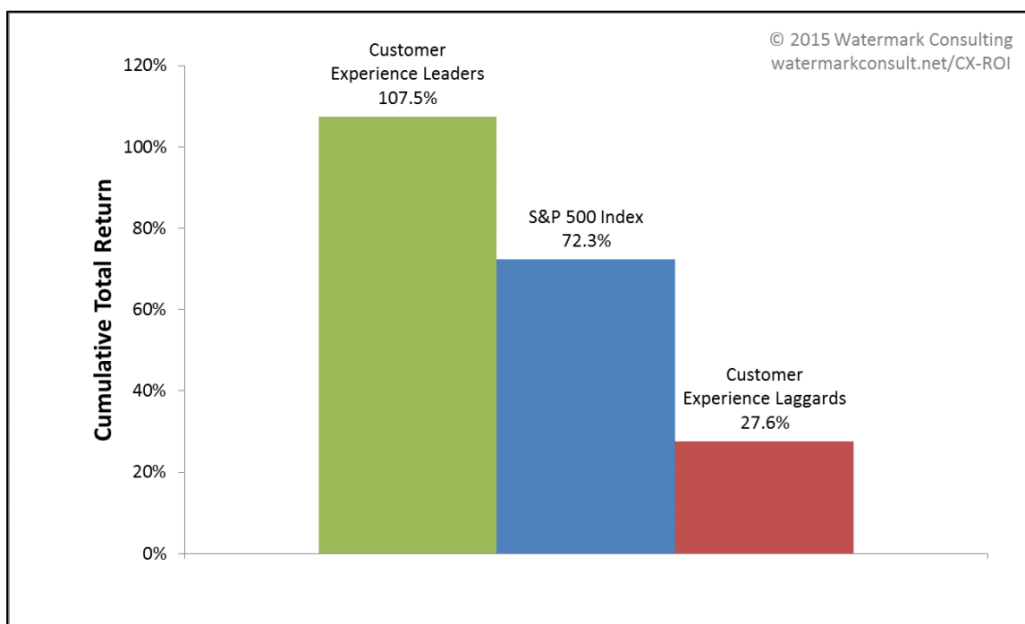
Luetelluissa brändien antamissa asiakasalupauksissa kiteytyy, minkälaisen asiakaskokemuksen yritys haluaa asiakkaalleen tarjota. BMW tavoittelee hymyileviä kuskeja, Amazonin tavoitteena on tarjota asiakkailleen laajan valikoiman tuotteita oman brändin kautta, Spotify haluaa tarjota juuri minulle soveltuvaa musiikkia ja Nordström haluaa kohdata jokaisen asiakkaan yksi kerrallaan. Nämä lupaukset kuvaavat asiakkaalle paljon ja ne asettavat haastetta asiakaskokemuksen johtamiselle. Toisinpäin käännettynä tämä tarkoittaa sitä, että yritys myös investoi toteuttaakseen nämä lupaukset. Jos näin ei ole, tuotetaan asiakkaille pettymyksiä, kun luodut mielikuvat ja lupaukset eivät toteudu yrityksen prosesseissa.

3.8 Asiakaskokemuksen ja taloudellisen menestymisen yhteys

Asiakaskokemukseen ei tule investoida perusteettomasti, mutta perustellut investoinnit kannattavat. Watermark Consultingin vuonna 2012 tekemässä ja vuonna 2015 päivittämässä tutkimuksessa on tutkittu asiakaskokemuksen liiketoiminnallisia hyötyjä. Lähtökohtana tutkimuksessa on Standard & Poor´sin 500 suurinta amerikkalaisyhtiötä ja näiden kumulatiivinen tulos vuosilta 2007-2014. Tätä tulosta on verrattu Forresterin Customer Experience -indeksin tuloksiin, jossa asiakaskokemusta arvioidaan ostamisen helppouden, nautinnollisuuden ja tarpeen tyydyttämisen näkökulmista. Tutkimuksen vertailu (kuvio 15) osoittaa, että asiakaskokemukseltaan heikoimpien yritysten tuotto on yli kolme kertaa huonompi kuin parhaiden. Luokitukseltaan parhaat voittavat myös tuloksenteossa S&P 500 -indeksin yritykset selvästi. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 16–18.)

Customer Experience Leaders Outperform the Market

8-Year Stock Performance of Customer Experience Leaders vs. Laggards vs. S&P 500 (2007-2014)



Kuvio 15. Asiakaskokemuksen ja taloudellisen menestyksen välinen yhteys (Watermark Consulting 2015).

Asiakaskokemuksen ja taloudellisen menestymisen yhteys tulee nähdä asiakaskokemuksen vaikutuksena kaikkiin yrityksen toimintoihin. Asiakaskokemukseltaan parhaiden yritysten tulos on erinomainen, koska niiden asiakkaat ovat uskollisia, suosittelevat herkemmin, eivät ole yhtä hintaherkkiä kuin muiden yhtiöiden asiakkaat ja lisäksi parhaat yritykset saavat ison osan asiakkaan budjetista. Edelleen, tällaiset yhtiöt parantavat kannattavuutta tekemällä säästöjä asiakaskokemuksen kautta. Uusiasiakashankinnan investoinnit saadaan pidettyä alempana, kun nykyiset asiakkaat pysyvät asiakkaina ja vieläpä suosittelevat yhtiötä toisille asiakkaille. Ne saavat asiakkailta vähemmän reklamaatioita, jolloin näiden hoitoon käytettävä aika vähenee. Asiakaspalveluorganisaatiota pystytään myös pitämään kevyempänä, kun asiakkaat saavat hoidettua asiansa haluamassaan kanavassa. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 16–18.)

Watermarkin (2015) raportin mukaan ei ole sattumaa, että asiakaskokemukseen panostavat yritykset ovat tuottavia. Raportissa nostetaan esille viisi brändikokemuksen perusasiaa, jotka ovat tunnistettavissa tällaisella yrityksellä. Ensimmäinen havainto on, että nämä yritykset tähtäävät enempään kuin vain asiakastyytyväisyyteen. Maksimoidakseen asiakaskokemuksen investoinnit ne luovat

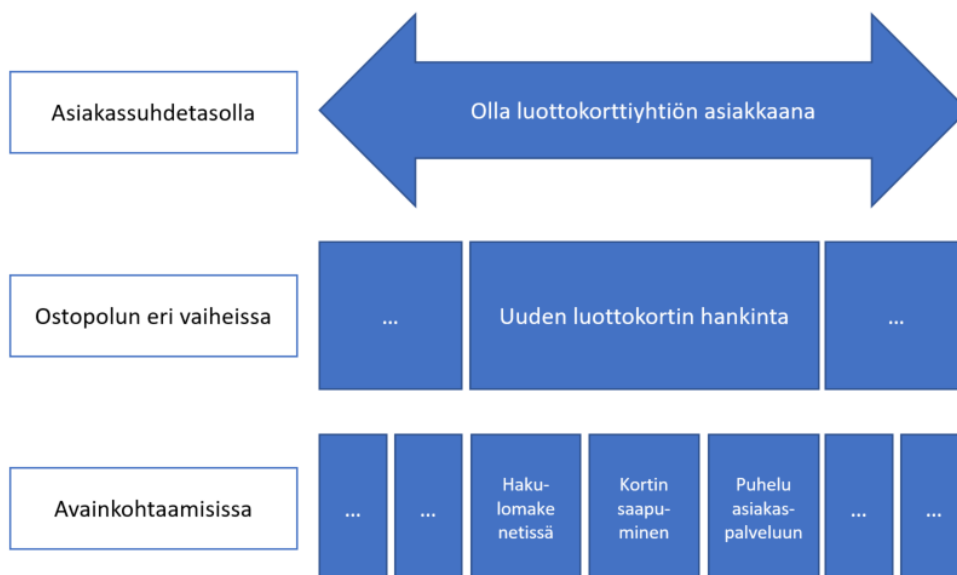
kohtaamisia, jotka luovat asiakasuskollisuutta, ei ainoastaan tyytyväisyyttä. Toisena asiana on perusasioiden hoitaminen poikkeuksellisen hyvin ilman, että aiheutetaan tyytymättömyyttä tai turhautumista. Tämän jälkeen ne erottautuvat edukseen pienillä lisäyksillä. Kolmantena tekijänä esille nostetaan se, että asiakaskokemukseen panostavat yritykset ymmärtävät loistavan kokemuksen olevan tarkoituksenmukainen ja tunteeseen perustuva. Johtavat yritykset eivät jätä mitään sattumanvaraan. Ne ymmärtävät asiakaskohtaamisten kokonaisuuden, joka luo asiakaskokemuksen ja ne johtavat jokaista kanavaa siten, että se vaikuttaa asiakkaan tunteisiin positiivisesti. Neljäs tekijä on tieteen hyödyntäminen ja ymmärtäminen. Menestyvät yritykset muokkaavat asiakkaiden käsityksiä kognitiivisen tieteen kautta. Parhaat yritykset johtavat sekä todellisia asiakaskokemuksia että odotuksia niistä. Ne ymmärtävät kuinka ihmismieli tulkitsee kokemuksia ja muodostaa muistoja. Tätä tietoa ne käyttävät luodessaan positiivisempia asiakasuskollisuutta lisääviä asiakaskohtaamisia. Viides yhteinen tekijä on työntekijät. Menestyvät yritykset tunnistavat asiakaskokemuksen ja työntekijäkokemuksen välisen yhteyden. Sitoutuneet ja onnelliset työntekijät auttavat luomaan tyytyväisiä ja uskollisia asiakassuhteita ja se vastavuoroisesti lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä. Tätä suhdetta ei voi jättää huomioimatta ja siksi yhtälön molemmat puolet tulee huomioida. (Watermark 2015.)

Asiakaskokemus ja asiakasuskollisuus eivät ole sama asia. Asiakaskokemukseen voidaan liittää sellaiset määreet kuin hyöty, helppous ja miellyttävyys. Asiakasuskollisuuteen liitettävät määreet ovat suosittelu, ostoaikeus ja pysyvyys. (Asiakkuusindeksi 2017.) Liiketoiminnan tuloksen näkökulmasta asiakasuskollisuus on juuri se, mitä tulee tavoitella pitkällä tähtäimellä. Asiakasuskollisuus tuottaa euroja ja yksittäisen kokemuksen luominen on investointi asiakasuskollisuuteen. Asiakaskokemuksen luominen voi hyvän ja pitkäjänteisen asiakkuustyön tuloksena muuntua uskollisuudeksi ja liiketoimintatulokseksi. Tämä ei kuitenkaan tapahdu automaattisesti vaan kaikkien osa-alueiden on oltava asiakkaan kannalta kohdallaan: brändin tulee olla vetovoimainen ja läsnä, asiakasyymmärrystä tulee hyödyntää asiakasviestinnässä jatkuvasti ja arvon luontia tulee tapahtua jokapäiväisessä elämässä. Digitalisoituva asiakasrajapinta ja sen oikeanlainen muotoilu ovat kriittisiä liiketoiminnan näkökulmasta, mutta se ei ratkaise kokonaisuutta. (Nickels 2017.)

3.9 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemusta voi kehittää ilman mittaamista, mutta mittaaminen kertoo yritykselle kehitysinvestointien kannattavuudesta. Mitata voi niin yksittäistä kohtaamista kuin laajempaa asiakastytyväisyyttä. Gerdt & Korkiakoski (2016, 161) kuvaavat havainnollisesti asiakaskokemuksen mittaamisen ratkaisevat neljä tekijää: mitä kysytään, keneltä kysytään, missä kanavassa ja milloin kysytään. Näin on helppo ymmärtää, että jokaisen asiakaskokemukseen liittyvän tutkimuksen yhteydessä, yrityksen tulee käydä käsillä olevaan tutkimusongelmaan liittyen nämä kysymykset läpi ja löytää niihin oikeat vastaukset. Tämä pätee sekä asiakassuhdetason että yksittäisen kohtaamisen mittaamisessa.

Löytänä & Korkiakoski (2014, 136–137) esittelevät Forrester researchin kuvaaman rakenteen kolmitasoisesta mittaamisesta: asiakassuhdetaso, ostopolun eri vaiheet ja avainkohtaamiset (kuvio 16). Kuviosta on hyvin havaittavissa esimerkin kautta, miten eri tasot erottuvat keskenään ja kuinka asiakaskokemuksen mittaamisessa on tärkeää miettiä, millä tasolla mittaamisesta saadaan suurin lisäarvo. Asiakassuhdetaso tarkoittaa koko asiakkuuden elinkaaren aikaista mittaamista. Yleisimmin mittaaminen aloitetaan tältä tasolta ja mittarina käytetään perinteistä asiakastytyväisyysmittausta. Ostopolun ja avainkohtaamisten mittaaminen kohdistuvat suoraan asiakaskokemuksen mittaamiseen. Ostopolun mittaaminen tarkoittaa sitä, että systemaattisesti mitataan kaikkia yrityksen ja asiakkaan välisiä kohtaamispisteitä. Saadut tulokset kertovat koko ostopolun onnistumisesta. Kolmannella tasolla mitataan avainkohtaamisia. Jokaisen kohtaamisen mittaaminen ei ole välttämättä kannattavaa, joten yrityksen tulee tunnistaa ne kohtaamiset, joiden tulee ylittää asiakkaiden odotukset tai ovat muutoin kriittisiä yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen kannalta. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 136–138.)



Kuvio 16. Asiakaskokemuksen mittaamisen tasot luottokorttiyhtiössä (Forrester research, Löytänä & Korkiakoski 2014, 137 mukaan).

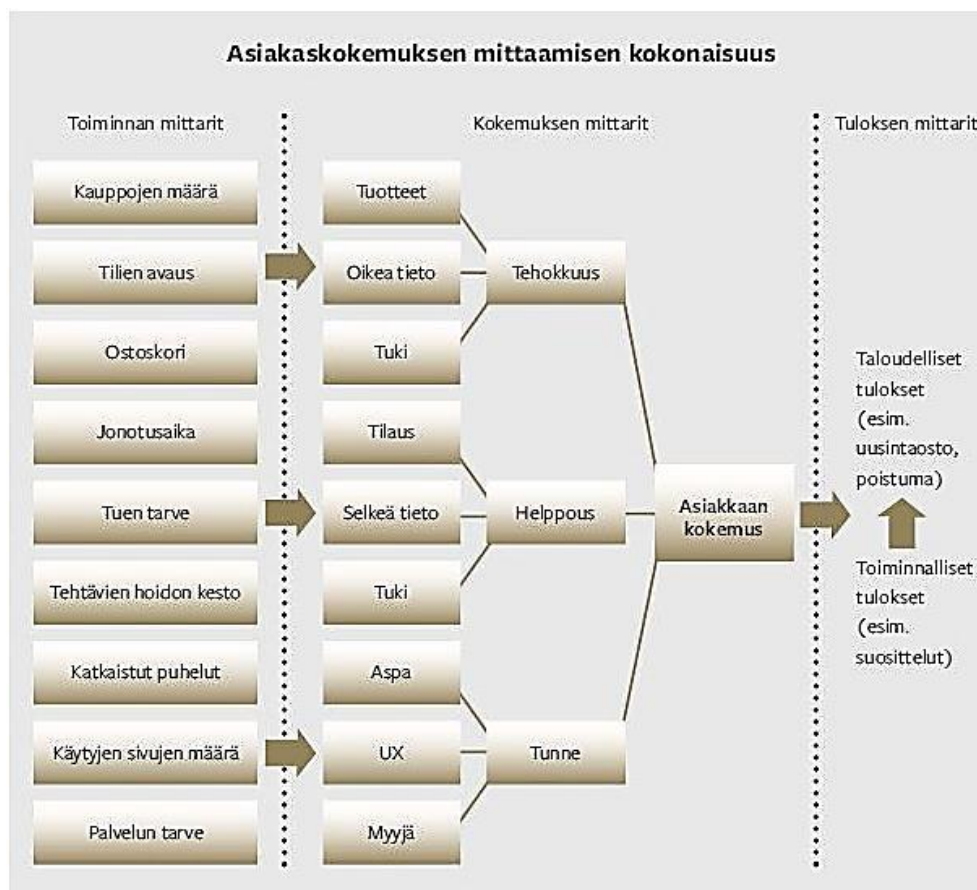
Gerdt & Korkiakoski (2016, 164–165) ottavat hieman eri näkökulman samaan kokonaisuuteen. Heidän mukaan asiakaskokemuksen mittaamisessa ja mittareiden valinnassa tulee ottaa huomioon liiketaloudelliset tavoitteet, tavoiteltu asiakaskokemus ja sen kohtaamisen luonne, jossa mittaaminen tapahtuu. Tämän vuoksi ei ole olemassa vain yhtä totuutta mittaamisesta. Kuviossa 17 on kuvattu liiketoiminnan näkökulmasta kolmen eri tason mittarit, jotka vaikuttavat asiakaskokemuksen mittaamisen kokonaisuuteen.

Kaikki toiminta lähtee tuloksen tavoittelusta, joten ensimmäiseksi tulee asettaa tuloksen mittarit. Näitä voivat olla esimerkiksi asiakassuhteen kesto, uusintaosto ja suosittelu. Näin ollen tulee löytää ja luoda mittarit, joilla liiketoiminnan tavoitteita saadaan mitattua. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 164–166.)

Seuraavana tasona asiakaskokemuksen mittareissa ovat kokemuksen mittarit. Asiakaskokemuksen kehittäminen liittyy aina tehokkuuteen, helppouteen tai tunteeseen. Kokemusmittarit tulee valita näiden tuntemusten pohjalta. Esimerkiksi tehokkuuden ja helppouden tunteeseen online ympäristössä voi vaikuttaa oikeaan aikaan tarjottavalla chat-palvelulla. Suorassa kontaktissa asiakaspalvelijan

asenne vaikuttaa suoraan asiakkaan kokemukseen palvelusta ja tämä vaikuttaa suoraan liiketaloudellisiin tulostuloksiin. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 164–166.)

Kolmannella tasolla ovat toiminnan mittarit. Ne ovat suoria määrällisiä tai laadullisia tietoja eri kohtaamisten muodostamista tiedoista kuten kauppojen määrä tai jonotusaika. Tässä mittausmallissa pyritään löytämään yhteys toiminnallisten mittareiden ja liiketoiminnan tuloksen mittareiden välillä. Esimerkiksi mittaamisessa voi löytyä yhteys tehtävien hoidon keston sekä suosittelun välillä. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 164–166.)



Kuvio 17. Asiakaskokemuksen mittaamisen kokonaisuus (Gerdt & Korkiakoski 2016, 165).

Sekä Forresterin mallissa (kuviokuva 16), että Gerdtin & Korkiakosken (kuviokuva 17) mallissa lopputulos on sama, vaikka näkökulma onkin hieman erilainen. Molemmissa malleissa mittaaminen lähtee liiketoiminnan tavoiteltavien tuloksien eli strategian tasolta. Forresterin luoma malli antaa hyvän kuvan yritykselle, miten mittaaminen

tulee rakentaa eri tasoista mittareista ja jokaiseen tasoon tulee löytää omat tavat tutkia. Löytänä & Korkiakoski (2014, 136) toteavat hyvin, että perinteiset asiakastyytyväisyystutkimukset eivät palvele asiakaskokemuksen kehittämistä. Siksi yhtiöiden tulee rakentaa oma tapa asiakasymmärryksen kasvattamiseen. Sitä ei voi ulkoistaa tutkimusyksikölle, koska se vaatii koko organisaatiolta valmiutta ja halua kuunnella asiakasta sekä kehittää toimintaa sen pohjalta. Lisäksi se vaatii rohkeutta, että uskalletaan antautua vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa eri kanavissa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 136.)

3.9.1 Mittarit ja mittaustavat

Asiakastyytyväisyyskysely on tunnetuin ja perinteisin keino tutkia asiakassuhteeseen liittyviä kysymyksiä. Kyselyn laadinnassa tulee ottaa huomioon, että kysytävät kysymykset vastaavat tavoiteltavaan lopputulokseen eivätkä mene sekaisin esimerkiksi yksittäisen kohtaamisen mittaamisen kanssa. Tälle tutkimustavalle on tyypillistä, että ne toteutetaan määrääjoin esimerkiksi kerran vuodessa ja ne kattavat koko organisaation kaikki asiakkaaseen liittyvät toiminnot. Haasteellista on se, että tuloksien tulkitseminen jää monesti ylätasoiseksi läpikatsomiseksi eikä koko prosessi tuota asiakkaalle mitään lisäarvoa. Tällä tavalla toteutetun mittauksen ei myöskään ole todistettu tuottavan asiakasuskollisuutta. Tehdyn tutkimuksen mukaan, jopa 80 % lähtevistä asiakkaista voi olla tyytyväisiä, joten tyytyväisyys ei ole riittävän voimakas indikaattori asiakasuskollisuuden mittarina. (Korkiakoski & Löytänä 2014.)

NPS eli Net Promoter Score (kuvio 18) on kansainvälisesti suosittu malli. Siinä asiakkaalta kysytään halukkuutta suositella tuotetta, yritystä tai brändiä asteikolla 0–10. Asiakkaat, jotka vastaavat kysymykseen 9 tai 10, luetaan suosittelijoiksi, 7–8 arvosanan antaneet ovat neutraaleja ja 0–6 vastanneet luokitellaan arvostelijoiksi. NPS-luku saadaan, kun suosittelijoista vähennetään arvostelijat. Malli soveltuu sekä asiakassuhdetasoiseen mittaamiseen että kohtaamisten mittaamiseen. Asiakassuhdetasolla esimerkiksi yritysasiakkailta voidaan kysyä vuosittain suositteluhalukkuutta. Menetelmä ei kuitenkaan sovellu laajojen tutkimusten te-

kemiseen, vaan toimii parhaiten suoraviivaisena mittarina. Asiakkaiden vastauksien perusteella on helppo löytää toiminnasta hyvät ja huonot kohdat ja lähteä selvittämään syitä niihin. NPS ei siis suoraan kerro mistä asiakkaan antama vastaus johtui. Tähän tulee luoda samassa yhteydessä seuraava kysymys tai lähteä selvittämään muulla tavalla. NPS mittaa asiakkaan kuumeen, mutta taudinkuva löytyy vasta avoimista vastauksista. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 166–167.)



Kuvio 18. Net Promoter Score -suosittelukysymyksen rakenne (Gerdt & Korkiakoski 2016, 167).

CES eli Customer Effort Score on myös suosittu Forrester Researchin luoma mitaamisen malli tällä hetkellä. Sille ei ole luotu yhtä selkeää määritelmää kuin NPS:lle, mutta kysymyksen selkeänä tavoitteena on kysyä asiakkaalta, kuinka helposti ja vaivattomasti asiointi sujui. Toisin kuin NPS:ssä, asetettava kysymys voi vaihdella kohtaamisesta riippuen. Kuviossa 19 on esitetty British Telecomin itselleen luoma malli CES-indeksin muodostamisesta. Helppouden indeksi saadaan vähentämällä vaikeaksi koettujen vastausten suhteellinen osuus helpoksi koettujen vastauksien suhteellisesta osuudesta. Neutraalit jätetään huomioimatta. Tällä tavalla saadaan seurattua tulosten kehittymistä ja pystytään tarttumaan mahdollisiin ongelmiin. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 168–169.) Kysymyksestä ei välttämättä tarvitse luoda tämänkaltaista indeksiä eli helppouden kokemuksen kysyminen asiakkaalta voi olla hyvinkin asiointikokemuksen tai yksittäisen kohtaamisen mittarina. NPS:n tavoin CES kertoo senhetkisen tilanteen, mutta syihin pääseminen vaatii jatkoselvittelyä.



Kuvio 19. Customer Effort Score -kysymyksen rakenne British Telecomin itselleen luoman mallin mukaan (Gerdt & Korkiakoski 2016, 169).

First Contact Resolution eli FCR kertoo, kuinka monta prosenttia kontakteista tarkasteltavalla aikajaksolla saadaan ratkaistua yhdellä asiakkaan yhteydenotolla. Mittaaminen voidaan tehdä suorassa kontaktissa asiakkaan kanssa esimerkiksi kysymällä ”Oliko tässä kaikki mitä sinä tarvitsit tähän tilanteeseen?” Asiakkaan vastauksen mukaan asiakaspalvelija kirjaa tiedon järjestelmään. Online-ympäristössä mittaaminen voidaan hoitaa selaimeen nostettavalla kysymyksellä ja puhelinpalvelussa perään lähetettävällä tekstiviestikyselyllä. FCR:llä on tutkitusti korkea yhteys asiakastyytyväisyyteen, joten tämän vuoksi monet yhtiöt ovat erittäin kiinnostuneita tästä mittarista. Asiakkaan osalta kyse on helppoudesta sekä ratkaisun saamisesta käsiteltävään asiaan. Asiakkaat odottavat, että asia saadaan hoidettua yhdellä kertaa ja pettyvät, jos tilanne vaatii vielä jatkotoimenpiteitä. FCR yhdistää näin ollen vaikuttavuuden ja tehokkuuden yhteen mittariin: kun ratkaisut asiakkaan ongelman, luot onnellisuutta ja asiakasuskollisuutta. (Goh 2015.)

3.9.2 Mittaaminen ostopolun eri vaiheissa

Mittaaminen lähtee aina asiakkaan ostopolusta ja tärkeää siinä on tunnistaa oikeat kosketuspisteet ja sopivat kysymykset asiakkaan käyttäytymien perusteella (kuvio 20). Mittaamisen lähtökohdissa on ymmärrettävä, mitä asiakas tekee os-

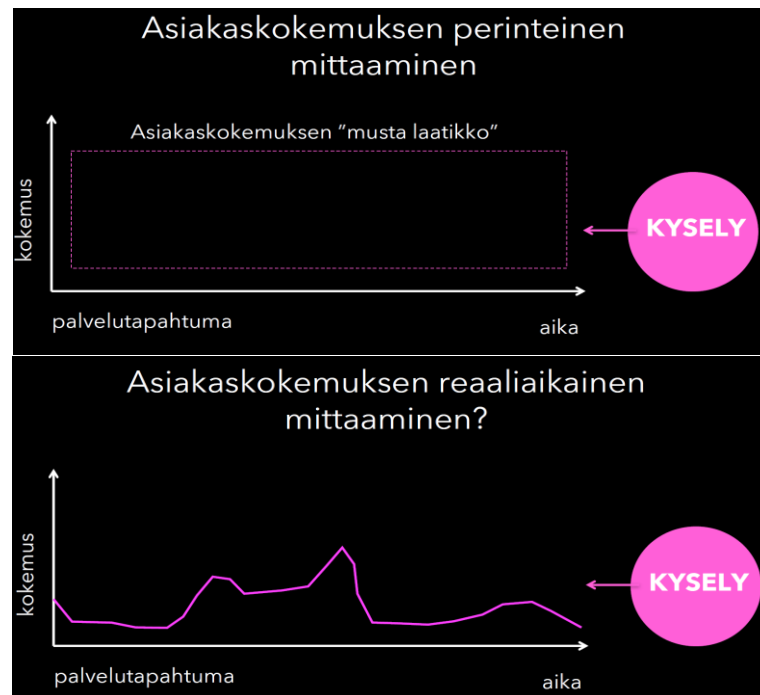
topolun alussa. Jos kyseessä on verkkokauppa, mittaamista voidaan tehdä erilaisilla web-analytiikan työvälineillä kuten Google Analyticsillä tai IBM Digital Analyticsillä (Filenius 2015, 127). Suorassa kohtaamisessa voidaan mitata esimerkiksi kohtaamisen kestoa ja mahdollisesti saiko asiakas ratkaisun kysymykseensä suoraan eli First Contact Resolution. Vasta kohtaamisen jälkeen voidaan mitata miltä asiakkaasta tuntui, kuten helppoudesta ja vaivattomuudesta eli esimerkiksi CES-kysely verkkokaupassa asioineelle suoraan selaimeen tai tekstiviesti soittaneelle asiakkaalle. Seuraavassa vaiheessa voidaan päästä mittaamisessa vielä syvemmälle eli esimerkiksi NPS-mittaukseen. Monesti mittaminen jää tähän vaiheeseen. Mallissa kuvataan vielä pidemmällä tähtäimellä tapahtuva vaikutuksien seuraaminen. Tämä voidaan nähdä asiakkaan jatkokäyttäytymisen pohjalta, joten esimerkiksi asiakasdatan pohjalta tehtävä seuranta asiakkaan käyttäytymisestä voi tuoda liiketoiminnalle arvokasta tietoa. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 170–171.)



Kuvio 20. Asiakkaan polun mittaaminen (Gerdt & Korkiakoski 2016, 171).

Saarikivi (2018) kuvaa palvelutapahtuman aikaa asiakaskokemuksen mustaksi laatikoksi (kuvio 21), jonka perään tehtävä kysely ei kerro totuutta asiakkaan tunteista palvelutapahtuman aikana. Tämän vuoksi tulevaisuudessa voitaisiin tavoitella asiakaskokemuksen reaaliaikaista mittaamista, jossa asiakkaan tunteisiin voitaisiin reagoida välittömästi palvelutilanteen aikana. Käytännössä tämä voitaisiin tehdä esimerkiksi asentamalla anturit ravintolaan saapuviin asiakkaisiin ja tarjoilijat seuraisivat monitorilta minkälaisia tunteita asiakkaat tuntevat. Käytännössä tämä ei ole järkevästi toteutettavissa vielä tällä hetkellä, mutta teknologian

kehittyminen tulee mahdollistamaan tunteiden tarkemman seuraamisen. (Saarikivi 2018.)



Kuvio 21. Asiakaskokemuksen perinteinen mittaaminen ja asiakaskokemuksen reaaliaikainen mittaaminen (Saarikivi 2018).

Gerdt & Korkiakoski (2016, 169–170) painottavat, että mittaaminen ei ole itseisarvo. Niitä ovat liiketoiminnan tavoitteet, niiden saavuttaminen ja liiketoiminnan muuttaminen asiakaskeskeisemmäksi.

4 Kehittämistyön lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät

Kehittämistyön lopputuloksena muodostuu kaksi eri tyyppistä tuotosta: ehdotus asiakaskokemuksen kehittämisen malliksi sekä prototyyppi sähköisen palvelun käyttöliittymästä. Tavoitteiden saavuttamiseksi on asetettu kaksi tutkimuskysymystä:

1. Miten asiakaskokemus tulee huomioida sähköyhtiön asiakaskokemuksen johtamisessa ja kuinka sitä kehitetään?
2. Miten sähköisen palvelun asiakaskokemusta kehitetään palvelumuotoilun keinoin?

Kehittämistyön lähestymistavan valinta ja valintojen perustelu osoittautuivat alussa haasteelliseksi kahden erityyppisen tavoitteen toteuttamiseksi. Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2015, 51) huomauttavat, että kehittämistyön lähestymistavan valintaa ei kannata tehdä mustavalkoisesti, vaan valinnoissa tulee käyttää luovuutta ja poimia kustakin lähestymistavasta ne piirteet, jotka sopivat omaan kehittämistyöhön.

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2007,130–133) toteavat, että kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus ovat perinteisiä lähestymistapoja, joita on käytännössä vaikea tarkkarajaisesti erottaa toisistaan. Jaon tarkoitus on lähinnä hahmottaa yleislinjoja käytettävistä menetelmistä. Lähestymistavan jakaminen kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimukseen ei paljoa auta lopputuloksessa, vaan tutkijan on tärkeämpää pohtia, mikä menettely tuo parhaiten selvyyttä käsiteltäviin ongelmiin. Tutkijan tulee valita sellainen lähestymistapa ja menetelmä, joiden pätevyydestä hän on itse kaikkien vakuuttunein. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2007,130–133.)

Laadullisella ja määrällisellä tutkimuksella ei ole vain niille soveltuvia tutkimusmenetelmiä. Metodologioiden yhdistämistä samassa tutkimuksessa kutsutaan monimenetelmätutkimukseksi. Tyypillisesti monimenetelmätutkimuksessa kerätään informaatiota joko samanaikaisesti tai perättäin ja informaatiota yhdistetään

yhdessä tai useammassa tutkimusprosessin vaiheessa. Tutkimusmenetelmien osalta voidaan tunnistaa kolme eri yhdistämisen tasoa: itsenäinen, yhdistetty ja integroitu. Itsenäisessä kummallakin tutkimusosiollla on itsellinen osatavoite, mutta ne palvelevat samaa tutkimuksen tarkoitusta. Yhdistetyssä tutkimusosiot yhdistyvät jossakin tutkimusprosessin vaiheessa (valmistelu, aineiston keruu, aineiston analyysi tai tulkinta). Integroidussa monimenetelmätutkimuksessa kumpikin tutkimusosio palvelee samaa tarkoitusta. Tutkimuksen tarkoituksen saavuttaminen edellyttää molempien tutkimusosioiden läsnäoloa. Valinnan näiden kolmen tason välillä määrittää tutkimusongelma, tutkimuskohde ja se missä vaiheessa tutkimusprosessia yhdistäminen tapahtuu. (Denzin 1994, 3; Hurmerinta & Nummela 2015)

4.1 Kehittämistyön lähestymistapa

Ojasalo ym. (2015, 18) luokittelevat kehittämistyön karkeasti kolmeen eri kategoriaan: tieteellinen tutkimus, tutkimuksellinen kehittäminen ja kehittäminen arkielämällä. Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämisen välinen ero näkyy selkeimmin tutkimuksen lähestymistavassa sekä tutkijan vuorovaikutuksessa tutkittavan kohteen kanssa. Tieteellisessä tutkimuksessa noudatetaan tieteellisen tutkimuksen traditioita, jossa tutkija ei välttämättä ole vuorovaikutuksessa tutkimuksen kohteen kanssa. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä vastaavasti tutkijalla on aktiivinen vuorovaikutus eri tahojen kanssa. Keskeisenä ominaisuutena on käytännön ongelmien ratkaisu ja uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden ja palveluiden tuottaminen ja toteuttaminen. Kehittämistyössä ei vain kuvailla asioita, vaan niitä viedään eteenpäin tarkoituksena saada aikaan käytännön parannuksia ja uusia ratkaisuja. (Ojasalo ym. 2015, 18.)

Tieteellinen tutkimus ja tutkimuksellinen kehittämistyö sisältävä paljon samankaltaisia piirteitä. Hirsjärvi ym. (2007, 130–131) luokittelevat tieteellisen tutkimuksen kolme perinteistä tutkimusstrategiaa: kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen tyypillinen piirre on, että siinä etsitään yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta. Kohteena ovat yhteisöt ja

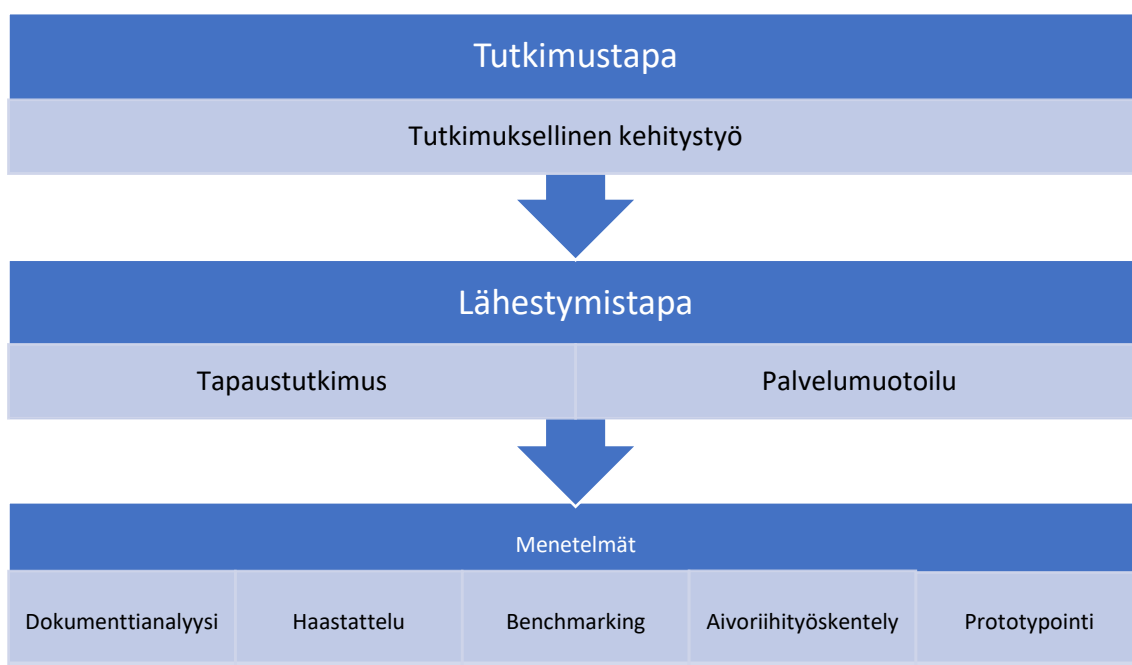
prosessit. Tavoitteena on tyypillisesti ilmiöiden kuvailu. Tapausta tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä ja aineistoa kerätään useita metodeja käyttäen, mm. havainnoiden, haastatellen ja dokumentteja tutkien. Survey-tutkimuksen luonteeseen kuuluu tiedon kerääminen standardoidussa muodossa valitulta joukolta ihmisiä. Kokeellinen tutkimus sisältää tavallisesti asetetun hypoteesin testaamisen, minkä tavoitteena on mitata yhden käsiteltävän muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 130–131.) Ojasalo ym. (2015, 51) kuvaavat, että näistä tapaustutkimus ja kokeellinen tutkimus soveltuvat hyvin liiketoiminnan kehittämiseen. Näiden tieteellisten tutkimusstrategioiden lisäksi he nostavat esille tutkimuksellisen kehittämistyön osalta konstruktivisen tutkimuksen, palvelumuotoilun sekä innovaatioiden tuottamisen, koska ne ovat tyypillisiä kehittämistyöhön soveltuvia lähestymistapoja.

Asetettu kehittämistehtävä määrittää, mikä lähestymistapa sopii kulloiseenkin kehittämistehtävään. On kuitenkin hyvä huomioida, että useat kehittämisen lähestymistavat ovat osittain päällekkäisiä, joten asetettu kehittämistehtävä voi sisältää useita lähestymistapoja. Jos tehtävänä on tuottaa kehittämisohjeita, todennäköisin lähestymistapa on tapaustutkimus. Jos tehtävänä on tuottaa esim. opaskirja, lähestymistapa on konstruktivinen tutkimus. Palvelumuotoilu sopii palveluliiketoiminnan prosessien kehittämiseen. (Ojasalo ym. 2015, 36.)

Tämä opinnäytetyö on toteutettu tutkimuksellisenä työelämän kehittämistyönä. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää toimeksiantajalle ehdotus asiakaskokemuksen kehittämisen mallista. Tämänkaltaiseen kehittämistyöhön sopisi useampi lähestymistapa. Ojasalo ym. (2015, 36–39) mukaan tapaustutkimuksen keskeisin ominaisuus on syvälinen ymmärryksen luonti kehittämiskohteesta ja kehittämisohjeiden tuottaminen. Toimintatutkimus painottuu sekä tutkitun tiedon tuottamiseen että käytännön muutoksen aikaansaamiseen. Konstruktivisen tutkimuksen tavoitteena on tiiviin käytännön ja teorian vuoropuhelun kautta luoda jokin uusi konkreettinen tuotos, esimerkiksi tuote, tietojärjestelmä tai suunnitelma. Palvelumuotoilu on tavoitteiltaan erittäin lähellä konstruktivistista tutkimusta. Eroavaisuutena muihin kehittämistyön menetelmiin palvelumuotoilu tarjoaa selkeän prosessin ja työkaluja kehittämistyön toteuttamiseksi yhdessä palvelun

käyttäjien kanssa. Muita kehittämistyön keskeisiä menetelmiä voivat olla innovaatioiden tuottaminen, ennakointi sekä verkostotutkimus. (Ojasalo ym. 2015, 36–39.)

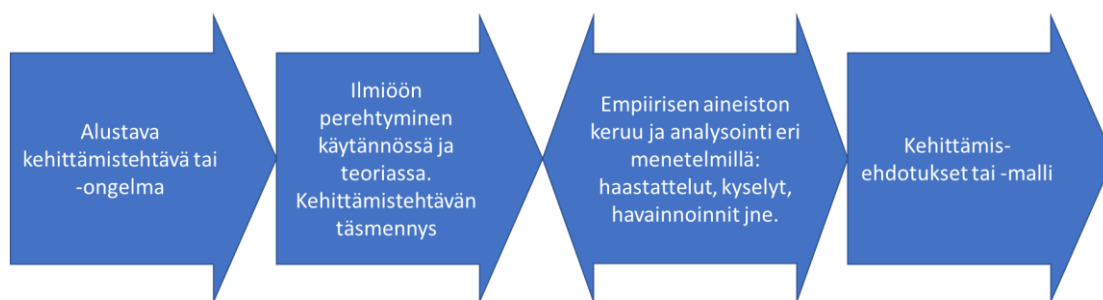
Kuviossa 22 on esitetty yhteenveto valitusta kehittämistyön tutkimustavasta, lähestymistavasta sekä käytettävistä menetelmistä. Tutkimus on toteutettu monimenetelmätutkimuksena, jossa asetettuihin tutkimuskysymyksiin haetaan ratkaisuja eri menetelmillä. Käytettävät tutkimusmenetelmät ovat empiirisen tutkimuksen menetelmiä, kuten aihepiiriin kuuluvien julkaisujen, tutkimusten sekä yrityksen omien materiaalien ja resurssien hyödyntäminen analysoinneissa. Lisäksi käytetään tutkimuksellista kehittämistä, jossa liiketoiminnan tarpeen mukaisesti katsotaan kunkin kehitettävän osa-alueen tarpeet ja käydään läpi kehitystyön prosessin osa-alueet soveltuvilta osin. Käytettäviä menetelmiä ovat dokumenttianalyysi, haastattelu, benchmarking, yhteisölliset ideointimenetelmät sekä prototypointi. Menetelmät sisältävät sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen menetelmiä. Ronkaisen ym. (2013, 108-109) mukaan tutkimuksen aineistot voi jakaa tutkimuksen synnyttämiin aineistoihin, kuten haastattelu- ja kyselyaineistoihin, pyynnöstä kerättyihin tietoihin ja erilaisiin mittauksiin sekä luonnollisiin aineistoihin, jotka ovat tutkimuksesta riippumatta olemassa.



Kuvio 22. Yhteenveto toimeksiannon mukaisen kehitystyön tutkimustavasta, lähestymistavasta sekä tiedonhankinnan menetelmistä.

4.1.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus voi olla laadullinen tai määrällinen tutkimus tai se voi yhdistellä molempia. Tavoitteena tapaustutkimuksessa on tyypillisimmin saada kattava ja syvälinen kuva tutkittavasta tapauksesta monenlaisia menetelmiä käyttämällä. Tapaustutkimus aloitetaan yleensä analysoitavasta tai tutkittavasta kohteesta (kuvio 23). Kehittämistyön prosessi yhtyy aina teorian tietoon, metodeihin ja aikaisempiin tutkimuksiin. Tarkan kehittämiskohteen määrittäminen ei ole välttämättä ensimmäisenä tapaustutkimuksessa, vaan kehittämiskohde voi täsmentyä prosessin aikana. On myös mahdollista, että alkuun määritelty kehittämistehtävä menettää merkitystään, jolloin kehittämistehtävää täytyy uudelleen muokata tai muuttaa. (Ojasalo ym. 2009, 52–55.)



Kuvio 23. Tapaustutkimuksen vaiheet, Ojasalo ym. (2015, 54).

Tapaustutkimusta pidetään tutkimusstrategiana, joka ei sisällä erillistä metodologiaa, vaan hyödyntää laadullisen ja määrällisen tutkimuksen menetelmiä. Tapaustutkimuksessa tutkittava yksikkö voi olla esimerkiksi yritys, organisaatio, prosessi tai palvelu. Tapaustutkimus soveltuu käytettäväksi silloin, kun halutaan saada syvälinen ymmärrys kehittämiskohteen tilanteesta, löytää ratkaisu vallitsevaan ongelmaan tai tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämis ehdotuksia. Tapaustutkimuksen tunnusmerkkejä ovat nykyajassa tapahtuva ilmiö, todellinen tilanne ja toimintaympäristö eli tutkittavaa yksikköä tarkastellaan sen todellisessa ympäristössä eli kontekstissa. Tapaustutkimuksella ei pyritä tilastolliseen yleistettävyyteen vaan tavoitteena on enemmänkin oppiminen ja tutkittavan yhden tapauksen toimintaprosessien ja toimintalogiikan mahdollisimman perusteellinen ymmärtäminen. Yksi tapaustutkimuksen perusedellytyksistä on aineiston monilähtöisyys. Erilaisten menetelmien käyttäminen auttaa saamaan syvällisen, monipuolisen ja kokonaisvaltaisen kuvan tapauksesta, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Toisena edellytyksenä on dokumentaatio, jossa aineisto tulee esittää niin, että muutkin voivat tarkistaa tutkimuksen päättelyketjun. Myös tämä parantaa tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta. (Yin 1994, 1–35.)

Tapaustutkimuksen valinta on perusteltua Erikssonin ja Koistisen (2005, 4) mukaan silloin, kun vähintään yksi seuraavista ehdoista täyttyy: mitä-, miten- ja miksi-kysymykset ovat keskeisellä sijalla, tutkijalla on vähän kontrollia tapahtumiin, aiheesta on tehty vain vähän empiiristä tutkimusta tai tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö. Yin (1994, 6) esittää myös, että tapaustutkimus on perusteltu strategia, jos ”miten” ja ”miksi” -kysymykset nousevat esille. Hän näkee samoin, kuin Eriksson ja Koistinen (2005, 4), että tapaustutki-

muksen valintaa voidaan perustella myös silloin, kun tutkijalla on vähäinen mahdollisuus vaikuttaa tapahtumiin ja kun kyseessä on ajankohtainen ilmiö sen todellisessa kontekstissa.

Tässä kehitystyössä haetaan näkökulmia asiakaskokemuksen muodostumiseen ja sen kehittämiseen, joten kyseessä on varsin ajankohtainen ilmiö. Lisäksi tutkimusongelmissa on vahvasti esillä kysymykset ”miten” ja ”miksi”. Näillä perusteilla kehittämistyön lähestymistapa on tapaustutkimus, jossa hyödynnetään palvelumuotoilun menetelmiä. Työn yhtenä sisältönä on selvittää syvällisesti asiakaskokemuksen muodostuminen sähköyhtiön asiakkaana. Tapaustutkimukselle tyypillisesti tämä työ perustuu laadullisen tutkimuksen strategioihin, mutta käytössä on myös määrällisen tutkimuksen elementtejä.

4.1.2 Palvelumuotoilu

Stickdorn & Schneider (2011, 29) toteavat, että jos kysyt kymmeneltä ihmiseltä mitä palvelumuotoilu on, saat vähintään yhdeksän erilaista vastausta. Palvelumuotoilun vahvuus on se, että se ei ole tarkkaan määriteltä rajattu osaamisalue, vaan enemmänkin ajatustapa, prosessi ja työkaluvalikoima. Se perustuu useisiin osaamisalueisiin kuten insinööritieteisiin, muotoiluun, johtamiseen sekä yhteiskunnallisiin tieteisiin. Kaikki osaamisalueet voivat käyttää tätä jaettua ajatusmallia yhteisenä kielenä kehittäessään uusia käyttäjäkeskeisiä palveluitaan. Yksi yhteinen tekijä kaikissa palvelumuotoilun lähtökohdissa onkin juuri käyttäjäkeskeisyys tai asiakaskeskeisyys. (Stickdorn & Schneider 2011, 29.)

Palvelumuotoilu on tällä hetkellä suosittu asiakaslähtöinen kehittämistyön lähestymistapa. Suosion taustalla on yhä kasvava asiakaslähtöinen arvoajattelu. Palvelumuotoilu tarjoaa käyttäjälleen selkeän prosessin, helppokäyttöiset menetelmät sekä työkalut, jotka mahdollistavat aineettomien palvelukonseptien nopean konkretisoinnin ja testauksen. Yksinkertaistettuna palvelumuotoilu tarkoittaa muotoilun prosessien ja menetelmien soveltamista palvelun kehittämiseen. Työkaluna tätä voidaan käyttää palvelun kehittämisen kaikilla tasoilla: strategiassa,

liiketoimintamalleissa, prosesseissa, palveluympäristössä (fyysinen ja virtuaalinen) sekä asiakaskontakteissa. Keskeinen tavoite palvelumuotoilussa on luoda käyttäjän kannalta helppokäyttöisiä, hyödyllisiä ja haluttavia palvelukokemuksia ja organisaation näkökulmasta vaikuttavia, tehokkaita, kannattavia ja erottuvia palvelukonsepteja. Palvelumuotoilun keskeinen ominaisuus on luovuus, jota toteutetaan kontrolloidun prosessin välityksellä. Näin pyritään luomaan tulevaisuuden tarpeita vastaavia käytännön ratkaisuja. (Ojasalo ym. 2015, 71–72.)

Palvelumuotoilu soveltuu yrityksen kehittämiseen koko elinkaaren ajan. Menetelmän soveltamista voi hyödyntää nykyisen liiketoiminnan kehittämiseen sekä uusien palveluinnovaatioiden synnyttämiseen. Palvelumuotoiluprosessit tuovat yritykseen ketteryyttä, jolla voi vastata muuttuvan ympäristön vaatimuksiin ja luoda tulevaisuuden palvelukonsepteja. Syvälinen ymmärrys asiakkaasta ja siitä, kuinka yritys voi tukea asiakkaan arkea, luo tärkeän pohjan oman kilpailuedun löytämiselle. Strategisella tasolla palvelumuotoilusta saa parhaan hyödyn yhdistämällä kehittämiseen ennakkoinnin menetelmiä. Palvelumuotoilun erilaiset luovat menetelmät helpottavat erilaisten strategisten avausten ja ideoiden visiointia. Näin toimien yrityksen on mahdollista luoda tulevaisuuden tarpeita vastaava kasvustrategia. Palvelumuotoilu sopii lähestymistapana erinomaisesti myös digitaalisten palveluiden ja käyttöliittymien suunnitteluun, koska se tarjoaa konkreettisia keinoja fyysisten ja virtuaalisten palveluympäristöjen sekä asiakaskontaktien kehittämiseen. Palvelumuotoilun tuominen yrityksen arkipäivään ja eri organisaatiotasolle johdosta työntekijään kehittää organisaation kulttuuria asiakaskeskeisemmäksi. (Ojasalo ym. 2015, 73.)

Palvelumuotoilun vaiheet voidaan Stickdornin & Schneiderin (2011, 149) mukaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen: tutkimiseen, uuden luomiseen ja reflektointiin sekä implementointiin. Jokaisessa vaiheessa voidaan hyödyntää eritarkoituksiin soveltuvia työkaluja. Tutkimisen vaiheessa yritetään löytää uusia näkökulmia kehitettävään palveluun esimerkiksi asiakkaan tai henkilökunnan näkökulmasta. Tällöin luodaan perusta koko palvelumuotoiluprosessille. Luomisen ja reflektointin vaiheessa tutkimisen tuloksena saadut havainnot visualisoidaan uusiksi ideoiksi ja konseptiksi, jonka jälkeen ideoiden toimivuus arvioidaan erilaisilla testausmenetelmillä. On tärkeää ottaa mukaan mahdollisimman laaja joukko

henkilöitä, joihin kehitettävällä palvelulla on vaikutusta. Näin saadaan varmistettua testauksen kautta mahdollisimman toimiva ja palveleva kokonaisvaltainen ratkaisu. Työvaiheessa käytettävät työkalut mahdollistavat ideoiden kehittämisen prototyypeiksi, joita voidaan testata tutkimisen vaiheessa luotuja kehittämiskohteita vasten. Viimeisessä vaiheessa testatut ja toimiviksi havaitut uudet konseptit implementoidaan käytäntöön. (Stickdorn & Schneider 2011, 149.)

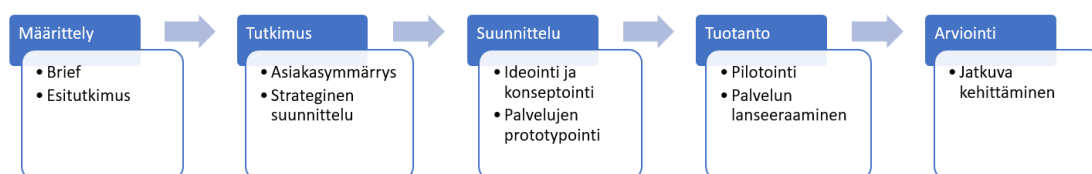
Palvelumuotoiluprosessin tunnistetuissa eri vaiheissa käytetään erilaisia validoituja kehittämistyön välineitä (taulukko 5). Jokaisella työvälineeseen liittyy oma erillinen prosessinsa, kuinka se toteutetaan ja mitkä ovat lopputulokset. Tämän vuoksi kehittämistyön kohteena oleva palvelu tms. määrittelee, minkälaisia työvälineitä palvelumuotoiluprosessin aikana kannattaa käyttää.

Taulukko 5. Palvelumuotoilun työvälineet prosessin eri vaiheissa (Stickdorn & Schneider 2011, 144–215).

Tutkiminen	Luominen ja arviointi	Implementointi
<ul style="list-style-type: none"> •Palvelusafari •Varjostus •Asiakaspolku •Sisältöhaastattelu •Viisi ”Miksi” kysymystä •Kulttuurinen luotaus •Mobile ethnography •Päivä elämästäsi •Odotuskartta •Persoonien määrittely 	<ul style="list-style-type: none"> •Ideoiden luonti: brainstorm, Mind map, SWOT, kuusi ajatteluhattua •Mitä jos... •Suunnitteluskenaariot •Tarinataulu •Desktop Walkthrough •Prototypointi •Service Staging •Agile •Co-Creation 	<ul style="list-style-type: none"> •Tarinallistaminen •Service blueprint •Roolipeli •Asiakkuuden elinkaarimalli •Business model canvas

Myös Tuulaniemi (2011, 129) toteaa, että palvelun kehittäminen on aina luonteeltaan uuden luomista ja sitä kautta ainutkertaista. Siksi palvelumuotoilun määrittäminen täysin yhdenmukaiseksi prosessiksi ei ole mahdollista eikä järkevääkään. Kuviossa 24 on esitetty palvelumuotoiluprosessin ydinrunko, joka koostuu viidestä eri osasta ja yhdeksästä eri vaiheesta. Muotoilijan työn on perinteisesti keskittynyt kolmeen ensimmäiseen vaiheeseen ja näistä palvelumuotoiluproses-

seissa onkin edelleen kyse. On kuitenkin tärkeää laajentaa ymmärrystä organisaation tavoitteiden suuntaan heti prosessin alkuvaiheessa. (Tuulaniemi 2011, 129.)



Kuvio 24. Palvelumuotoiluprosessin osa-alueet ja vaiheet (Tuulaniemi 2011, 130–145).

4.2 Tiedonhankinnan menetelmät

Opinnäytetöille on ominaista, että niissä käytetään joko laadullisen tai määrällisen tutkimuksen tutkimusmenetelmiä. Kehittämistyölle asetetut tutkimusongelmat tarvitsevat erilaisia tapoja hankkia tietoa kehittämistyön tueksi. Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne ja Paavilainen (2011, 91) kuvaavat, että laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välinen vastakkainasettelu on lähtöisin ajalta, jolloin laadullista tutkimusta ei hyväksytty tieteelliseksi tutkimukseksi. Sen ajan jälkeen laadullinen tutkimus on vakiinnuttanut asemansa ja se onkin monipuolistanut tutkimuksen alaa. Nykyisin suuri osa tutkimuksista kuvailee omia periaatteitaan tarkemmin liittämällä tutkimuksen johonkin menetelmäperiaatteeseen ja kuvaa työssä käytettyjä mittauksen periaatteita tai päättelyketjuja. (Ronkainen ym. 2011, 91.)

Tutkimuskirjallisuudessa menetelmät jaetaan yleensä laadullisiin ja määrällisiin, mutta kehittämistyössä keskeistä on menetelmien moninaisuus. Tällöin jako määrälliseen tai laadulliseen tutkimukseen ei tule erityisen tärkeäksi. Lisäksi asiantuntijatyön kehittämiseksi tyypillisiä piirteitä ovat yhteisöllisten kehittämismenetelmien käyttäminen, ryhmätyöskentely sekä tiivis yhteistyö ja keskinäinen ymmärrys osallistujien kesken. (Ojasalo ym. 2015, 40.) Tässä kehittämistyössä olen päättänyt käyttämään useita eri menetelmiä selvittääkseni tutkimusongelmiin liittyviä kysymyksiä mahdollisimman monipuolisesti. Lisäksi kehittämistyön aikana

on ollut tarpeellista osallistaa keskeisiä sidosryhmiä, kuten asiakkaita, kumppaneita sekä työkavereitani kehitystyön toteuttamiseen.

Kehittämistyön tiedonhankinnan menetelminä olen käyttänyt haastattelua, kyselyä, dokumenttianalyysiä, benchmarkingia sekä havainnointia. Menetelmien valinnan taustalla on Ojasalo ym. (2015, 40) kuvailema ajatus siitä, että menetelmien valinnassa keskeisintä on pohtia, millaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen sitä aiotaan käyttää. Valituilla menetelmillä pystyn tutkimuksen aikana luomaan syvällisen käsityksen asiakkaiden ajatuksista, mitä heille tarkoittaa ja merkitsee sähköyhtiön asiakkuus.

4.2.1 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysissä päätelmiä pyritään tekemään kirjallisesta aineistosta. Tarkastelun kohteena olevia dokumentteja voivat olla esimerkiksi tekstiksi muutetut haastattelut, lehtiartikkelit, vuosikertomukset, markkinointimateriaalit ja raportit. Dokumenttianalyysin tavoitteena on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja luoda selkeä sanallinen kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta. Näin kuvattuna kaikki kirjallinen materiaali voi toimia dokumenttianalyysin lähtöaineistona. (Ojasalo ym. 2015, 136.)

Dokumenttiaineiston analysointia on perusteltua käyttää mm. silloin kun tutkitaan ilmiötä, jota ei riittävästi pääse tutkimaan kyselyin ja haastatteluin. Tällaisia syitä ovat esimerkiksi tutkijan käyttämä aika tai tutkimuksen käytettävissä oleva budjetti. Dokumenttiaineiston haasteena on ns. sekundaariaineisto, joka on tutkijan osattava erottaa primääriaineistosta. Sellaisia ovat esimerkiksi toisen tutkijan selostukset tutkimusaineistosta, haastatteluista tai havainnoista. Näissä teksteissä on usein kirjoittajan omaa käsitteenmäärittelyä perustuen hänen omaan arvoasetelmaan ja maailmankuvaan. Tämän vuoksi tutkijan on tärkeää tuntea sekundaariaineiston konteksti. (Anttila 2014.) Dokumenttianalyysiä tässä kehittämistyössä edustaa eri toimijoiden tekemien tutkimusten lopputulosten analysointi.

Näihin on perusteltua tutustua dokumenttianalyysin metodein, koska tutkijana minulla ei ole ollut mahdollisuutta vaikuttaa tutkimuksen tavoitteisiin eikä tutkimuksien kysymyksiin.

4.2.2 Haastattelu

Vilkan (2015, 123) mukaan laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimushaastattelumuodot voidaan jakaa lomakehaastatteluihin, teemahaastatteluihin sekä avoimiin haastatteluihin. Haastattelut ovat empiirisen tutkimuksen käytetyimpiä menetelmiä niiden joustavuuden vuoksi. Haastattelussa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa ja se luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa suoraan haastattelun aikana. Lisäksi haastattelutilanne antaa mahdollisuuden ymmärtää tutkittavan vastauksien taustalla olevia motiiveja. Tutkimusmenetelmänä haastattelulle tulee aina olla perustelu. Sen etuja ovat haastateltavan aseman korostaminen subjektina, mahdollisuus tarkentaviin kysymyksiin sekä mahdollisuus pyytää perusteluja. Haastattelu sisältää myös ongelmallisia piirteitä: haastattelijalla tulee olla taitoa ja kokemusta haastateltavasta aiheesta, haastattelu vie aikaa ja se voi tuottaa virhelähteitä eli haastateltava haluaa antaa haastattelijalle tietyn kuvan itsestään, jolloin aineisto vääristyy. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34–35.)

Haastattelu ja kysely ovat kohteena olevan henkilön tietoisuuden ja ajattelun sisältöihin kohdistuvia menetelmiä. Kyselylomakkeiden yleisyys perustuu niiden helppouteen. Haastattelulla ja kyselylomakkeella on omat tarkoituksensa empiirisen tutkimuksen toteuttamisessa. Kyselylomakkeita kannattaa käyttää silloin kun niillä pyritään selvittämään melko konkreetteja ja yksiselitteisiä ilmiöitä. Haastattelua kannattaa käyttää kyselyn sijaan silloin kun halutaan konkreettisia esimerkkejä tai haastattelun aihe on sellainen, josta ei ole vielä objektiivisia testejä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 36–37.)

Haastattelun sijaan voitaisiin käyttää myös havainnointia, joka soveltuu käytettäväksi, kun halutaan tarkkailla sekä käyttäytymistä, että kielellisiä ilmaisuja. Havainnointi on mielletty enemmän kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmäksi, mutta sitä voi käyttää myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Tieteellinen havainnointi vaihtelee hyvin informaalista, esimerkiksi haastattelun yhteydessä tehtävästä tarkkailusta täysin systemaattiseen ja kontrolloituun havainnointiin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 37.)

Haastattelua käytettiin tässä opinnäytetyössä tuottamaan lähtöaineistoa sähköisen palvelun palvelumuotoiluprosessille. Samalla haettiin kehitysideoita asiakailta, kuinka asiakaskokemusta voitaisiin jatkossa kehittää eri kanavissa. Asetetun tutkimusongelman osalta tutkimusmenetelmäksi valikoitui puhelinhaastattelu. Menetelmävalintaan päädyttiin syvällisen keskustelun lopputuloksena, jossa käytiin läpi kyselytutkimukseen ja haastatteluun liittyvät mahdollisuudet kunkin menetelmän vahvuuksien ja heikkouksien näkökulmista. Käsiteltävästä aihepiiristä ei ollut aikaisempaa objektiivista tutkimusta. Sen vuoksi halusimme saada kattavan otoksen validoituja kontakteja, jossa haastattelijalla on mahdollisuus syventää tai tarkentaa kysymystä ja näin on mahdollisuus päästä kiinni asiakkaan motiiveihin sekä löytää aidot asiakastarpeet palvelukehityksen lähtökohdaksi. Kyselytutkimuksella olisimme saaneet määrämuotoisia vastauksia asetettuihin kysymyksiin, joten haastattelun mahdollistama asian syvällisempi käsittely olisi jäänyt puuttumaan.

4.2.3 Benchmarking

Benchmarking on termi, jota käytetään yritysten arkikielessä todella paljon. Sillä käsitetään yleisesti toisten organisaatioiden hyvien käytäntöjen tunnistamista ja heiltä oppimista. Kyrö & Kulmala (2014) kuvaavat, että benchmarkingin määritelmät eroavat tutkijoiden välillä ajasta ja kontekstista riippuen. Yhteistä näille määritelmille on se, että opitaan toisten tekemisestä ja kehitetään toimintaa sen pohjalta. Eroavaisuuksina on kuvattu benchmarkingin prosessin luonnetta ja tapaa toteuttaa havaitut kehitystarpeet. Benchmarkingia onkin käytetty tieteellisessä

tutkimuksessa enemmän käytännön sisällön tuottamisen työvälineenä kuin teollisenä menetelmänä. (Kyrö & Kulmala 2014.) Tässä kehittämistyössä Benchmarkingia on käytetty tarvittavan tiedon hakemiseen, parhaiden käytäntöjen oppimiseen alan muilta toimijoilta sekä muiden toimialojen parhaista ratkaisuista. Benchmarkingin kohteet on valikoitu kehitysryhmiin osallistuneiden henkilöiden parhaista käsityksistä eli kenestä kannattaa ottaa mallia tai mitä kannattaa välttää. Vertailu muihin toimijoihin antaa kehitystyön aikana paljon sellaista tietoa, jota asiakkailta ei voitaisi saada. Riskinä benchmarkingin käyttämisessä on se, että oma innovointi tyrehtyy ja kopioidaan liikaa alan muilta toimijoilta. Toisaalta polkupyörää ei tarvitse aina keksiä uudelleen.

Tutkimusmenetelmänä benchmarking vaatii perusteellisen pohjustustyön. Taulukossa 6 on esitetty benchmarking-prosessin organisointi ja kulku Tuomisen (2016, 11) mukaan. Tutkimuksen aluksi tarkastellaan ja identifioidaan omaa kehittämistä kaipaava kohde. Tämän jälkeen tunnistetaan vertailukumppanit, joilla kehitettävä asia on kunnossa tai jota halutaan jostain muusta syystä tarkastella tarkemmin. Tämän jälkeen kerätään järjestelmällisesti tietoa eri kanavista kuten www-sivuilta, vertailtavan organisaation muista dokumenteista tai tutustumiskäynnillä. Tämänkaltaisen toiminnan vertailu voi edistää yrityksen kilpailuasemaa esimerkiksi oman toiminnan tason suoralla paranemisella tai kiihdyttämällä kehittämishalukkuutta, kun nähdään, missä tilanteessa toiset ovat. Benchmarkingin heikkoudet piilevät mm. siinä, että kaikki valitut kohteet eivät sovellukaan omaan organisaatiokulttuuriin. (Ojasalo ym. 2015, 186) Tuominen (2016, 84) varoittaa, että benchmarking-prosessissa ei tule yrittää siirtää toisen yrityksen kulttuuria itselleen. Se ei tule onnistumaan yhden benchmarking-tutkimuksen avulla.

Taulukko 6. Näkökohtia benchmarking-tutkimuksen organisointiin (Tuominen 2016, 11).

Benchmarking-tutkimuksen organisointi ja kulku	
1. Määrittele Benchmarking-kohde.	<ul style="list-style-type: none"> • Johto osallistuu ja suorittaa valinnan. • Johto on koulutettava prosessi- ja benchmarking-konsepteihin. • Benchmarking-prosessin asiantuntija osallistuu. • Tunnista prosessin omistaja mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.
2. Etsi vastaava paras prosessi.	<ul style="list-style-type: none"> • Oikeiden henkilöiden valinta etsintäprosessiin ja yhteydenottoihin. <ul style="list-style-type: none"> ○ Henkilökohtaisia suhteita. ○ Kommunikointitaito. ○ Taito kerätä informaatiota ulkoisista lähteistä.
3. Opi oma avainprosessi.	<ul style="list-style-type: none"> • Kuka tulee olemaan tutkimuksen asiakas? • Kuka on tutkimuksen vetäjä ja työryhmä? • Onko prosessin omistajan odotukset määritelty? • Tutkimus yhtenä vai useampana vaiheena? • Onko tutkimuksen kiireellisyydestä sovittu? • Onko resurssit varmistettu? • Onko aikataulu tehty? • Onko sitoutuminen varmistettu? • Onko prosessin kuvauksen osaamista?
4. Opi valittu paras prosessi.	<ul style="list-style-type: none"> • Valittuun prosessiin osallistuvat. • Riittävästi ammattitaitoa mukana. <ul style="list-style-type: none"> ○ Oma prosessi, jota kehitetään. ○ Tietojen keräys ja tulkinta. ○ Liikesalaisuudet, laki ja eettiset kysymykset. • Kommunikointi oikeiden henkilöitten kanssa. • Analysointikykyä. • Kykyä nähdä tulevaisuuden kehitys. • Kykyä nähdä vertailukelpoisuus.
5. Aseta tavoitteet.	<ul style="list-style-type: none"> • Sitouta toteuttajat. • Kykyä haastavaan tavoiteasetteluun. • Kykyä nähdä lyhyen ja pitkän tähtäyksen tarpeet.
6. Sovella ja ota käyttöön.	<ul style="list-style-type: none"> • Varmista kehittämisen ammattitaito. • Osallistaminen. • Varmista valtuudet ja vastuut. • Informoi myös prosessin ulkopuolisia. • Järjestelmällisyys suunnittelussa. • Tinkimättömyyttä toteutuksessa.
7. Vakiinnuta ja kehitä edelleen.	<ul style="list-style-type: none"> • Johdon kehitysodotukset ja jatkuva tuki. • Kehittäminen on yhtä arvokasta kuin tekeminen.

4.2.4 Aivoriihityöskentely

Yhteisöllisiä ideointimenetelmiä on monenlaisia ja eri menetelmiä voi soveltaa oman toiminnan lähtökohtia vastaavaksi. Näitä ovat mm. aivoriihi, 8x8-menetelmä, kuusi ajatteluhattua, kaukaiset ajattelumallit, Osbornin kysymyslista, bo-dystorming, ekskursioniteknikat, heuristinen ideointitekniikka, toivelistateknikka sekä crowdsourcing eli joukkoistaminen. Keskeistä näille menetelmille on se, että luovan ongelmanratkaisun prosessissa ideointi ja arviointi ovat erillään. Liian varhain aloitettu arviointi tyrehdyttää ideoinnin ja lamaannuttaa osallistujat. Prosessissa on normaalia, että ensin nousee esille sovinnaiset ideat, mutta tarkoituksena on löytää täysin uusia ideoita ja uusia näkökulmia kehitettävään asiaan. (Ojasalo ym. 2015, 158–175.)

Yhteisölliset ideointimenetelmät mahdollistavat luovuuden toteutumisen ryhmässä ja verkostoissa. Innovaatioiden tuottamisessa on tärkeää se, että vuorovaikutteinen johtamistapa mahdollistaa innovaatioiden toteuttamisen. Erilaiset työmenetelmät pyrkivät tuottamaan uusia ideoita ja ratkaisuja, joten yhteisöllisiä ideointimenetelmiä käytetään usein juuri palvelumuotoilussa ja innovaatioiden tuottamisessa. (Ojasalo ym. 2015, 158.)

Yhteisöllisinä ideointimenetelminä tämän kehittämistyön aikana käytettiin aivoriihityöskentelyä. Aivoriihi (brainstorming) kuvataan monessa kirjallisessa kuvauksessa samansisältöisenä. Keskeisenä tavoitteena siinä on tuottaa ideoita ryhmässä. Aivoriihikokouksen keskeiset vaiheet ovat esivaihe, lämmittelyvaihe, ideointivaihe ja valintavaihe. Esivaiheen ja lämmittelyvaiheen tavoitteena on vapautua turhista ennakkoluuloista ja ajatusta rajoittavista tekijöistä. Ideointivaiheessa on tärkeää, että osallistujilla on vapaus ideoida ilman kritiikkiä. Valintavaiheessa vetäjällä on mahdollista käyttää erilaisia menetelmiä ideoiden tarkasteluun. Esimerkiksi 3+-tekniikan mukaisesti jokainen osallistuja käy merkitsemässä plussan sen idean kohdalle, jonka hän kokee parhaimmaksi. Eniten plussia saanut idea on osallistujien mielestä toteuttamiskelpoisen ja sitä voidaan jatkaa. (Ojasalo ym. 2015, 161–162.) Harisalo (2011, 90) on listannut aivoriihen onnistumista edistäviä ja haittaavia normeja, jotka on hyvä huomioida ja joita voi hyödyntää myös muiden teknikoiden yhteydessä (taulukko 7).

Taulukko 7. Aivoriin positiiviset ja negatiiviset normit (Harisalo 2011, 90).

Myönteiset normit	Kielteiset normit
<ul style="list-style-type: none"> • Rohkaise ääntä • Rohkaise naurua • Salli villit ja tyhmät ideat • Opeta luovuuden pelisäännöt • Salli ideoiden variaatiot • Salli toisinnot, koska niissä voi olla erilaisuuden siemen • Yllytä kehittämään ideoita • Tunnista luovuuden rajoitteet • Kiitä osallistujia • Pidä osallistujat ajan tasalla ideoiden jatkokehittelystä 	<ul style="list-style-type: none"> • Älä nauhoita istuntoa • Älä käytä liitutaulua • Älä ota mukaan ”vanhaa jarrua” • Älä salli keskeytyksiä • Älä ota mukaan ulkopuolista tarkkailijaa • Älä salli kritiikkiä • Älä hylkää mitään ideaa • Älä kirjoita epäselvästi • Älä jatka, kun ideavirta on ty-rehtynyt

4.2.5 Prototypointi

Stickodorn & Schneider (2011, 144) kuvaavat prototypoinnin palvelumuotoilun kolmivaiheisen prosessin keskimmäiseen vaiheeseen eli luominen ja arviointi (taulukko 7). Ojasalo ym. (2015, 75) kuvaavat myös prototypoinnin palvelumuotoiluprosessissa vaiheeseen, jossa on mallinnettu asiakaskuulemisen ja sisäisen ideoinnin keinoin ensimmäinen prototyyppi (esim. pahvinen malli tai digitaalinen käyttöliittymä) kehitettävästä palvelusta.

Palveluista ja tuotteista tehdään koemalleja eli prototyyppkejä sen vuoksi, että niiden toimivuutta voidaan kokeilla ennen varsinaisen palvelun tai tuotteen lanseeraamista. Prototypoinnilla haetaan varmuutta sille, onko valittu suunta oikea. Ilman tätä vaihetta ja palvelun käyttäjien osallistamista ei voida olla varmoja, valitaanko varmasti oikea ratkaisu useasta vaihtoehdosta. Näin toimimalla voidaan pienentää riskejä, joita uuden palvelumallin pilotointi ja lanseeraus aiheuttavat. Palvelumuotoiluprojektit tähtäävät yleensä ehdotukseen siitä, miten asiat voisivat olla. Abstraktin arvailun sijasta prototyyppi tarjoaa käytännön keinon tutkia mahdollisuuksia tuotteen tai palvelun loppukäyttäjien kanssa. Prototyypin luominen ja sen käyttämisestä oppiminen on oleellista tutkimuksen tarvittavan tiedon luomisen ja sen keräämisen kannalta. On hyvä huomata, että ei ole olemassa yhtä ainoaa tapaa prototypoida palvelua, sillä palveluiden monimuotoisuus vaatii

kirjaavaa keinovalikoimaa. Asiakkaat tai organisaation asiantuntijat tulee osallistaa mukaan tähän vaiheeseen. (Vaahtojärvi 2011, 131–138.)

Kehittämistyön toisena tutkimuskysymyksenä oli selvittää palvelumuotoilun soveltuvuus sähköisen palvelun kehittämiseen, jonka selvittämisessä prototypoinnilla on keskeinen tehtävä. Kehittämistyön lopputuloksena muodostuu prototyyppi sähköisestä palvelusta, jota tullaan testaamaan asiakkailla. Näin varmistetaan, että asiantuntijatyöllä sekä haastattelujen ja dokumenttianalyysien perusteella saadaan tehtyä palvelu, joka tuottaa arvoa käyttäjälle.

5 Kehittämistyön toteutus

5.1 Kehittämistyön lähtötilanne

Tämän hetkinen kehittäminen organisaatiossamme on kehittämistä arkiajattelun pohjalta sekä osin tutkimuksellista kehittämistä. Kehittäminen perustuu kokemukselliseen tietoon, jota täydennetään ja tuoreutetaan kohdennetuilla tutkimuksilla kehitettävään kokonaisuuteen liittyen. Kehittämistyöhön osallistuvat ovat sähkömarkkinoiden syvällisesti tuntevia henkilöitä sekä tuote- ja palvelukehityksen ammattilaisia oman organisaation sisältä. Omien resurssien lisäksi olemme käyttäneet kehittämisessä ulkoisia asiantuntijoita kulloisenkin tarpeen mukaan. Lähtötilanne kehittämiselle on näin ollen erittäin hyvä. Toikko & Rantanen (2009, 40) toteavat, että kokemustiedolla ja hiljaisella tiedolla on tärkeä merkitys kehitystoiminnassa, mutta kehittämistieto on tyypillisesti paljon enemmän kuin arkitieto. Vaarana kokemuseräisessä kehittämisessä on, että emme keksi helposti mitään täysin uutta vaan parantelemme vanhaa sieltä täältä. Tämän vuoksi asiakaskokemuksen kehittämiselle on tärkeää luoda malli, jossa huomioidaan koko toiminta strategiasta johtamiseen ja käytännön kehittämistyön menetelmiin.

Tutkimuksellinen kehittäminen tuntuu työelämän hektisessä ilmapiirissä monesti raskaalta prosessilta, jolle ei löydy aikaa. Ojasalo ym. (2015, 21) toteavat, että tutkimuksellisuus ei tarkoita ainoastaan kyselyn teettämistä, vaan se on paljon laajempi lähestymistapa, jolle ominaisia piirteitä ovat järjestelmällisyys, analyyttisyys ja kriittisyys. Käytännön kehittämisessä tulee osata soveltaa ja yhdistää teoriaa ja käytäntöä luovalla tavalla.

5.2 Tutkimuksen toteutus: asiakaskokemuksen kehittämisen malli

Asiakaskokemuksen kehittämisen mallin luominen on hyvin moniulotteinen aihe. Tätä vasten asetettu tutkimusongelma määritteli, että tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi on hyvä käyttää monimenetelmätutkimusta, jossa jokainen käytettävä menetelmä pyrkii saman tutkimusongelman ratkaisemiseen. Hurmerinta & Nummela (2015) esittämän luokittelun mukaan tämä tutkimus on yhdistetty monimenetelmätutkimus, jossa eri menetelmillä kerätyt tiedot yhdistetään aineiston analysoinnin ja tulkinnan vaiheissa. Käytettyjä menetelmiä olivat dokumentti-analyysi, benchmarking, havainnointi sekä aivoriihityöskentely.

Tapaustutkimuksena toteutetun asiakaskokemuksen kehittämisen mallin luominen alkoi tutkijan toimesta kirjalliseen teoria- ja tutkimustietoon pohjautuvien selvityksien kautta. Organisaation sisällä käydyt keskustelut ja havainnointi muodostavat tärkeän tietopohjan, josta tutkijana olen voinut hakea suuntaa kehittämistyölle. Asiakaskokemuksen kehittämisen mallin luomisessa on tärkeää tunnistaa asiakkaan ja yrityksen väliseen suhteeseen vaikuttavat tekijät ja kuinka yritys voi näihin omalla toiminnallaan vaikuttaa. Tämän vaiheen jälkeen on mahdollista luoda ehdotus juuri toimeksiantajan liiketoimintaan sopivasta mallista. Tapaustutkimukselle tyypillistä on, että muutosta ei viedä käytännössä eteenpäin vaan luodaan ehdotus tai malli havaittuun ongelmaan (Ojasalo ym. 2015, 37).

Organisaatiossamme käytyjen keskustelujen sekä energia-alan muun julkikuvan myötä loimme kehittämistyön aikana tavoitteen asiakaskokemukselle ostamisen motivaatioiden näkökulmasta. Luokittelimme ostamiset kolmeen kategoriaan ja haimme yhteisöllisten ideointimenetelmien kautta sisällöt kuhunkin kategoriaan (kuvio 25). Lisäksi mietimme, kuinka paljon ihmiset ovat valmiita käyttämään aikaa ja energiaa eri kategorioissa olevien palveluiden ostamisen suhteen sekä kuinka suuri on hinnan merkitys ostopäätöksessä. Erittäin mielellämme olisimme sijoittaneet sähkön mielenkiintoisiin tai intohimoisiin ostamisen kategorioihin, mutta tutkimusten osoittamana sekä käsityksiemme mukaan sähkö on enemminkin perustarpeiden toteuttaja, joten sijoitimme sen rutiiniostamisen kategoriaan. Tässä vaiheessa asetimme tavoitteeksi, että asiakaskokemuksen kehittäminen mahdollistaa siirtymisen mielenkiintoisten juttujen kategoriaan.



Kuvio 25. Ostamisen kategoriat (Pohjois-Karjalan Sähkö 2018).

Teoriaosiossa on tunnistettu tunteiden merkitystä arvontuotannossa. Tähän liittyen meidän tuli muodostaa käsitys eri kategorioita kuvaavista ostomotiivaatioista (kuvio 26). Näihin vaikuttamalla me voimme vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumisessa oikeisiin tekijöihin. Luoduissa ostomotiivaatioissa nousevat esille ne tunnetekijät, joihin vaikuttamalla voimme luoda arvoa asiakkaallemme asiakkaan ostopolun eri vaiheissa. Liiketoiminnan kannalta tavoite siirtyä rutiiniostamisen kategoriasta mielenkiintoisten juttujen kategoriaan tarkoittaa sitä, että hinnan merkityksen vaikutus vähenee asiakkaalle.

Rutiiniostaminen	Mielenkiintoiset jutut	Intohimojutut
<ul style="list-style-type: none"> • Helppous ja vaivattomuus • Rahan säästö • Ajan säästö • Hermojen säästäminen • Varaston täydentäminen • Prosessin toimivuuden varmistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mielen virkistys • Uuden esineen tuoma hetkellinen mielihyvä • Mukavuus • Viihtyvyyden parantaminen • Elämänlaatu • Rahan säästäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vanhojen fiilisten tuoreuttaminen • Omistamisen ilo ja ylpeys • Egon pönkittäminen • Pakonomainen tottumus • Pakkomielle • Sosiaalisen verkoston tuoma elämäntapa

Kuvio 26. Ostomotiivit eri kategorioissa (Pohjois-Karjalan Sähkö Oy 2018).

Benchmarkingin lähtökohdaksi asetettiin kysymys ”Mitä voimme oppia asiakaskokemukseltaan parhailta yrityksiltä?” Benchmarking-prosessissa kävimme läpi tutkimusongelmaan liittyen samalta toimialalta sekä muilta toimialoilta käsityksemme mukaan parhaat mallit asiakaskokemukseen liittyen. Tarkastelimme asiakkaiden prosesseja ja pohdimme, kuinka niitä toteutetaan yrityksen prosesseissa. Kävimme myös keskusteluja mm. yhden teleoperaattorin kanssa heidän asiakaskokemuksen kehittämisen kokemuksista. Prosessin tulokset ovat liikesalaisuuksia, joten niitä ei esitellä tässä kehittämistyössä tämän enempää.

Tiedonhankintamenetelmänä käytettiin myös dokumenttianalyysia. Tästä eteenpäin perehdyn dokumenttianalyysin keinoin siihen, miten sähköön myyjän ja asiakkaan välinen asiakaskokemus muodostuu. Erityisesti pyrin löytämään asiakaskokemuksen muodostumisen erityispiirteitä ja mahdollisia tärkeitä painopistealueita, jotka tulee ottaa huomioon asiakaskokemuksen kehittämisessä. Tutkittavat aineistot ovat eri toimeksiantajien teettämiä tutkimuksia, joiden toimeksiantaja, tutkimuksen nimi, tavoite, kohderyhmä ja luotettavuus on käyty läpi taulukossa 8.

Taulukko 8. Kehittämistyön dokumenttianalyysin aineistot.

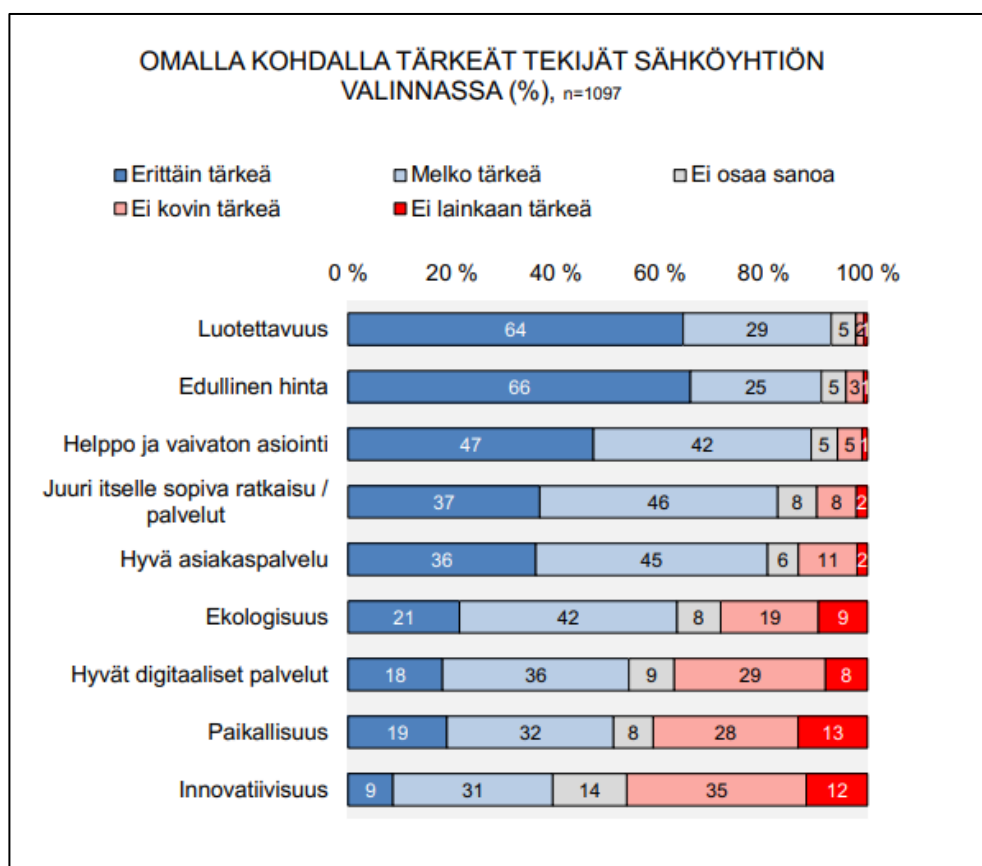
Toimeksiantaja	Tutkimus	Tutkimuksen tiedot
Pohjois-Karjalan Sähkö Oy	Asiakastytyväisyystutkimus 2017 (jatkossa PKS asiakastytyväisyystutkimus)	IRO Researchin toteuttaman tutkimuksen tavoitteena on selvittää sähkö kokonaistoimituksen asiakkaiden tyytyväisyyttä yhtiön toimintaan ja palveluihin sekä löytää toiminnan keskeiset kehittämiskohteet ja vahvuudet. Tutkimus toteutettiin puhelinhaastattelututkimuksena viikolla 48 / 2017. Yhteensä haastateltiin 150 yhtiön asiakasta. Tutkimuksen tuloksia verrataan yhtiön vuosien 2013, 2015 ja 2016 tuloksiin sekä toimialan kokonaistuloksiin 2013, 2015-2017. Tutkimuksen tilastollinen virhemarginaali on 8,2 %-yksikköä. (Pohjois-Karjalan Sähkö Oy 2017)
Pohjois-Karjalan Sähkö Oy	Asiakastutkimus Priima-asiakaille (Jatkossa PKS Priima asiakastutkimus)	Innolink Researchin toteuttaman tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää, mikä nykyisiä Priiman käyttäjiä motivoi käyttämään Priima-sähköä sekä löytää tekijöitä, joita kehittämällä Priima-sähköstä voidaan tehdä vielä nykyistä houkuttelevampi potentiaalisille asiakkaille. Tutkimus toteutettiin puhelinhaastatteluina marras-joulukuussa 2017. Kohderyhmän muodostivat 300 PKS:n Priima-sopimusasiakasta. (Pohjois-Karjalan Sähkö Oy 2017)
Energiateollisuus ry.	Suomalaisten energia-asenteet 2017 (Jatkossa Energia-asenteet tutkimus)	IRO Researchin toteuttamalla tutkimussarjalla on selvitetty ja seurattu suomalaisten suhtautumista energiapolitiittisiin kysymyksiin jo yli kolmenkymmenen vuoden (1983-2017) ajan. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää väestön mielipiteitä ja asenteita energia-asi-

		oita kohtaan. Tutkimuksen tiedonkeruu toteutettiin internetpaneelissa 20.-30.11.2017 välisenä aikana. Otokoko paneelista on 1000 tutkimukseen vastannutta henkilöä. Lopullinen otos on painotettu sukupuolen, iän ja asuinpaikan mukaan väestöä edustavaksi. Tutkimuksen tilastollinen virhemarginaali koko aineistolle on n. + 3,2 %-yksikköä. Vuosivertailussa virhemarginaali koko aineistolle on n. + 4,0 %-yksikköä. (Energiateollisuus 2017)
Paikallisvoima ry.	Kuluttajakysely suomalaisille sähköstä (Jatkossa Paikallisvoiman tutkimus)	YouGov Finlandin toteuttaman kyselytutkimuksen päätavoitteena oli selvittää suomalaisten näkemyksiä ja asenteita sähkökatkoihin ja sähkön säästämiseen liittyen. Tiedot kerättiin web-kyselynä 1.9. – 4.9.2017 välisenä aikana YouGovin kuluttajapaneelissa. Paneeliin kuuluu yli 20.000 suomalaista. Tutkimuksen lopulliseen kohde-ryhmään kuuluvat 18 vuotta täyttäneet suomalaiset. Lähtöotos muodostettiin ja lopullinen vastaajajoukko painotettiin suomalaista aikuisväestöä edustavaksi iän (18v.+), sukupuolen ja asuinpaikan mukaan. Kokonaisvastaajamäärä on 1006. Kokonaistuloksissa (N=1006) keskimääräinen luottamusväli on noin ±2,8%-yksikköä suuntaansa (95%:n luottamustasolla). (Paikallisvoima 2017)
Enefit Oy	Suomalaiset sähköyhtiöiden valitsemisesta ja sähkön säästämisestä 2017 (jatkossa Enefitin tutkimus)	Kantar TNS:n toteuttaman tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Enefit Oy:n markkinoille tulon tueksi tietoa kansalaisten suhtautumisesta mm. sähköyhtiön kilpailuttamiseen, tärkeisiin valintatekijöihin sähköyhtiön valinnassa, kuinka asiakkaat tuntevat oman sähkönkäytön sekä kiinnostus sähkönkäyttöä kohtaan. Tutkimusaineisto kerättiin Gallup Kanavalla 25. – 30.8.2017. Kyseessä on Kantar TNS Oy:n vastaajapaneeli, jossa tiedonsiirrosta hyödynnetään internetiä. Aineisto edustaa maamme 15-74-vuotiasta väestöä (pl. Ahvenanmaan maakunnassa asuvat). Tutkimusaineisto koostuu 1.097 haastattelusta. Tilastollinen virhemarginaali on noin 2,9 prosenttiyksikköä suuntaansa. (Enefit Oy 2017)

Suurin osa suomalaisista suhtautuu sähköön peruspalvelun kaltaisena infrana. Tällainen näkökulma nostaa asiakaskokemuksen muodostumisessa keskiöön häiriöttömän sähkönjakelun sekä sähkön hinnan. Tämän ohella kohtaamiset yhtiön tarjoamien palveluiden ja kohtaamispisteiden kanssa vaikuttavat siihen tunteeseen, mikä asiakkaalle yhtiöstä muodostuu. Asia ilmenee hyvin PKS:n asiakastytyväisyystutkimuksesta (2017a), jossa 98 % vastaajista ilmaisi, että häiriötön sähkönjakelu on erittäin tärkeää tai melko tärkeää. Se on täysin ymmärrettävää, koska sähkö ja sen häiriötön saatavuus ovat elintärkeitä koko yhteiskunnan kannalta. Toinen sähköyhtiön asiakaskokemukseen liitettävä erittäin keskeinen vaikuttaja on sähkön hinta. Paikallisvoiman tutkimuksen (2017) mukaan 74 % valitsi sähkön hinnan kolmen tärkeimmän ostokriteerin joukkoon. Seuraa-

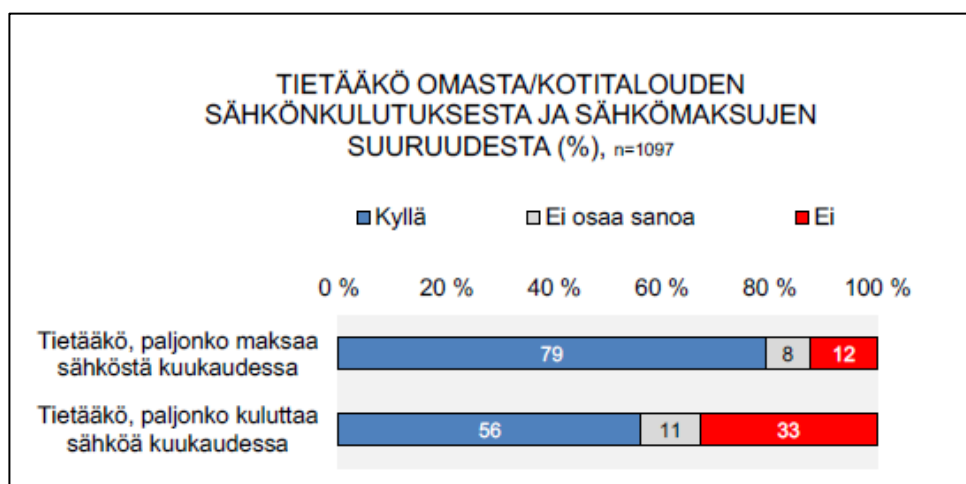
vaksi tärkeimmät asiat olivat sähköyhtiön kotimainen omistus (28 %), sähkön tuotantotapa (21 %) sekä sähköyhtiön paikallinen omistus (21 %). Ainoastaan 15 % vastaajista valitsee kolmen tärkeimmän tekijän joukkoon sähköyhtiön palvelutason. Vaikka yhtiön maine mielletään monesti asiakaskokemuksen näkökulmasta erittäin keskeiseen rooliin, Paikallisvoiman tutkimuksessa (2017) ainoastaan 14 % nosti sen kolmen tärkeimmän tekijän joukkoon. Samaan asiaan ottaa kantaa myös Enefit (2017), jonka tutkimuksessa (kuvio 27) tärkeimmäksi yksittäiseksi tekijäksi nousi sähköyhtiön luotettavuus. Mielestäni tämä on sekä haastava että mielenkiintoinen tulos. Asiakaskokemuksen muodostumisessa yhtiön palvelutaso sekä brändi vaikuttavat vahvasti luottamuksen kokemiseen. Nämä yhdessä muodostavat keskeisen osan asiakaskokemuksesta. Onko siis sähköyhtiön asiakaskokemuksen muodostumisessa erilaiset mekanismit kuin esimerkiksi vähittäiskaupassa? Jos on, niin miksi? Korostuuko esimerkiksi hinnan vaikutus enemmän?

Virosta Suomeen rantautuneen sähkönmyyjän Enefitin tutkimuksessa (2017) selvitettiin miten suomalaiset suhtautuvat sähkönkulutukseen ja sähköyhtiön valintaan. Kuvion 27 mukaan tärkeimmäksi yksittäiseksi valintaperusteeksi nousee luotettavuus, joka on joko melko tärkeää, tärkeää tai erittäin tärkeää 93 %:lle vastaajista. Muina vaikuttavina asioina esiin tulevat edullinen hinta ja vaivaton asiointi.



Kuvio 27. Tärkeät tekijät sähköyhtiön valinnassa (Enefit Oy 2017).

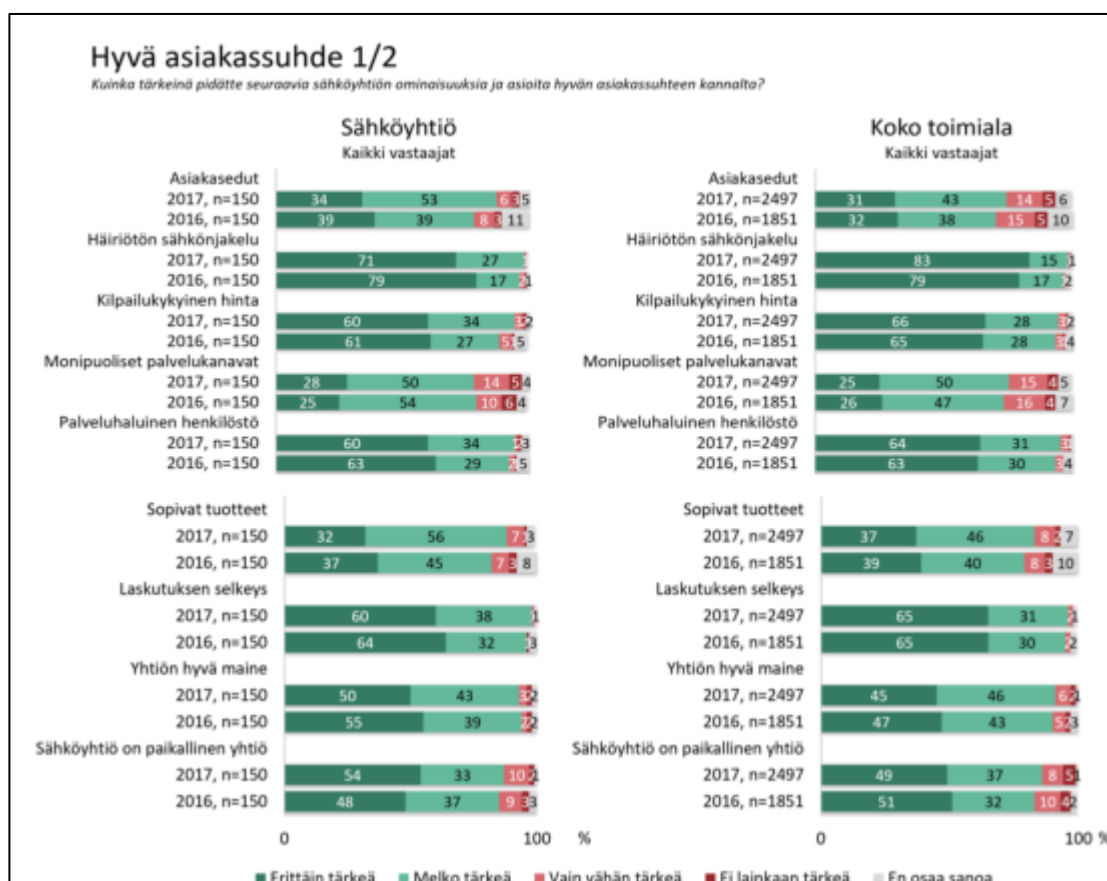
Sähkön kulutuksen osalta (kuvio 28) tutkimuksen tulokset kertovat, että kuluttajien tietoutta omasta sähkönkulutuksesta ja sen vaikutuksesta olisi tärkeää lisätä. 56 % vastaajista tietää oman kuukausittaisen kulutuksensa ja lähes 70 % olisi valmis hillitsemään kulutustaan, jos siihen tarjottaisiin välineitä.



Kuvio 28. Tietääkö oman sähkönkulutuksen ja sähkömaksujen suuruuden (Enefit 2017).

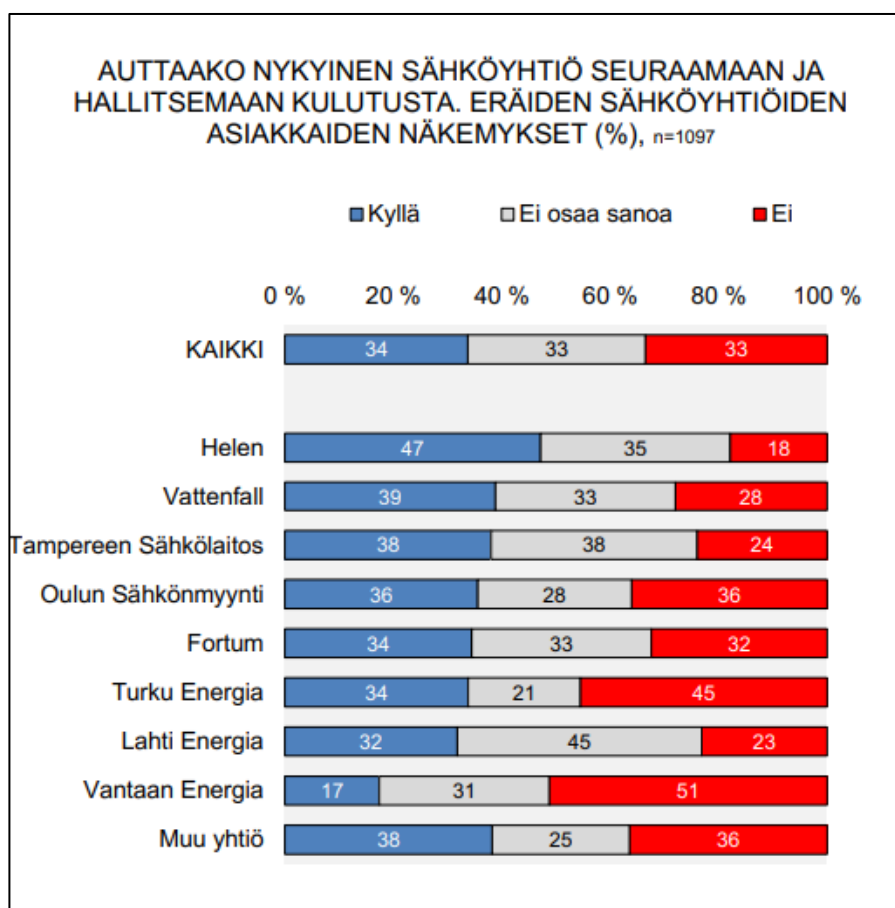
Perko (2017) mainitsee, että tuotteesta maksettavalla hinnalla on monenlaisia kytkeviä ihmisen arkeen ja sen hallittavuuteen sekä jatkuvuuden tunteeseen ja turvallisuuteen. Hinta on siten varsin emotionaalinen tekijä päätöksenteossa. Sama koskee myös sähköä, koska sähkö kokonaisuudessaan muodostaa merkittävän osan esimerkiksi sähkölämmitteisessä omakotitalossa asuvan perheen vuosittaisista kuluista. Sähkö on perusasia ja välttämättömyys, josta maksettavaan euromäärään pystyy vaikuttamaan käytännössä kolmella tavalla: säästämällä sähköä, valitsemalla oikean siirtotuotteen ja etsimällä halvemmän sähkösopimuksen. Asia nousee esille myös Paikallisvoiman (2017) tutkimuksessa, jossa sähkölämmittäjistä 83 % nostaa sähkön hinnan kolmen tärkeimmän tekijän joukkoon sähkönmyyjää valittaessa. Hinta on näin ollen todistettusti sellainen tekijä sähkönmyyjän asiakaskokemuksessa, jota ei voi ohittaa tai väheksyä.

Kuviossa 29 on esitelty PKS:n (2017b) asiakastyytyväisyystutkimuksessa esille nousseet keskeiset tekijät hyvässä asiakassuhteessa. Näitä ovat asiakasedut, häiriötön sähkönjakelu, kilpailukykyinen hinta, monipuoliset palvelukanavat, palveluhaluinen henkilöstö, sopivat tuotteet, laskutuksen selkeys, yhtiön hyvä maine sekä sähköyhtiön paikallisuus. Reilusti yli 80 % asiakkaista valitsi edellä mainitut erittäin tärkeiksi ja melko tärkeiksi tekijöiksi. Tutkimuksen reliabiliteettia tämän kehittämistyön näkökulmasta voi kyseenalaistaa, koska tutkimus on tehty PKS:n kokonaistoimitusasiakkaille eli asiakkaille, joille sekä sähköenergia että sähkön siirto tulevat PKS konsernin yhtiöiltä. Liiketoiminnan kehitystyön toimeksiantajana on PKS konsernin sähkökauppa liiketoiminta, joten tarkempi tutkimisen kohde olisi sähkökaupan asiakkaat ja kysymykset tulisi asettaa kyseisen liiketoiminnan näkökulmasta. Kuten aikaisemminkin jo totesin, asiakkaat mieltävät monesti sähkön yhdeksi kokonaisuudeksi, joten tämän tutkimuksen tulokset ovat täysin käytökelpoisia kehitettäessä sähkön myyjän asiakaskokemusta. Koska useat asiakkaat kokevat vielä tänä päivänä näin, niin onkin syytä pohtia, onko asiakaskokemuksen kehittäminen edes mahdollista pelkästään sähkön myyjän liiketoiminnan näkökulmasta.



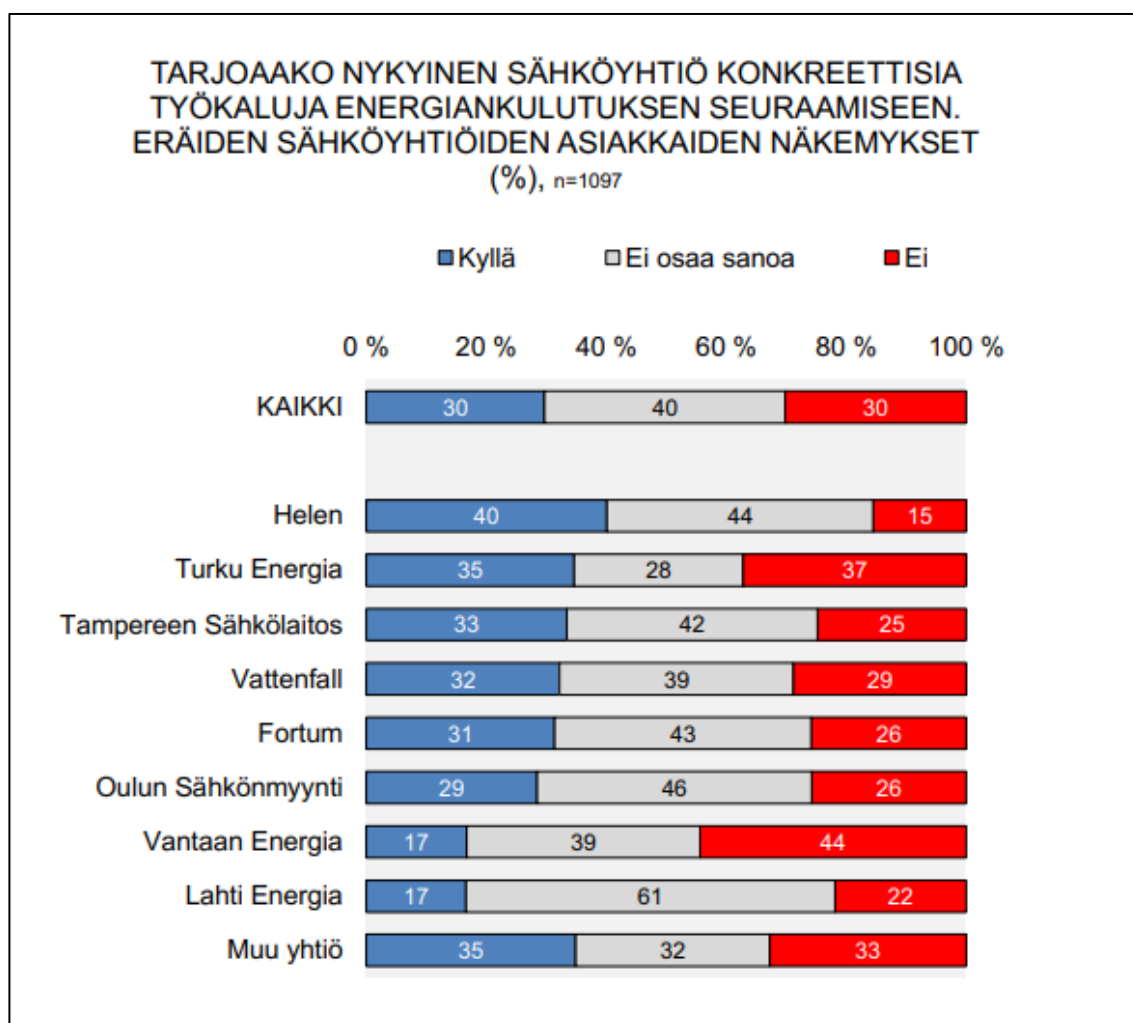
Kuvio 29. Hyvän asiakassuhteen muodostuminen (Pohjois-Karjalan Sähkö 2017a).

Enefitin (2017) tutkimuksessa selvitettiin sähkön kulutuksen hallintaa ja nykyisen yhtiön tarjoamaa apua sekä työkaluja tämän seuraamiseen. 66 % vastaajista ei osannut sanoa tai koki, että hänen nykyinen sähkön myyjänsä ei auta asiakasta hallitsemaan kulutusta (kuvio 30). Yhtiöiden välillä on kuitenkin nähtävillä merkittäviäkin eroavaisuuksia. Tutkimuksessa ei ole julkaistu eri yhtiöiden havaintojoukkojen määrää, joten tältä osin tutkimuksen luotettavuutta on syytä kyseenalaistaa.



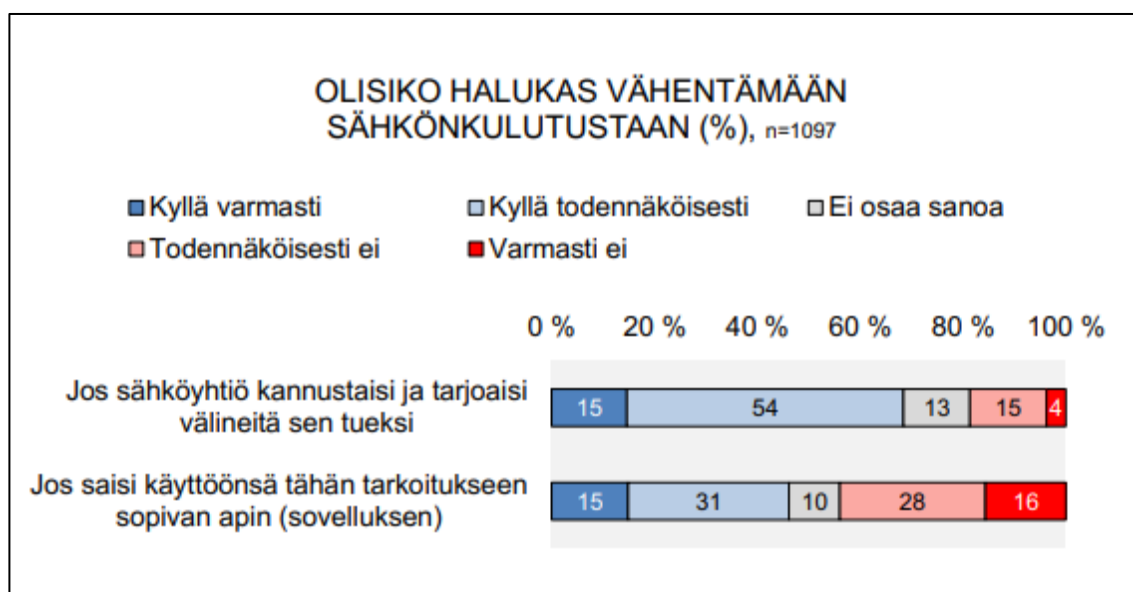
Kuvio 30. Sähkön kulutuksen seuraaminen ja hallitseminen (Enefit 2017).

Auttamisen lisäksi selvitettiin myös konkreettisia työkaluja, joiden osalta tulokset ovat varsin samansuuntaisia (kuvio 31). 40 % asiakkaista ei osannut sanoa ja 30 % koki, että nykyinen sähköyhtiö ei tarjoa konkreettisia työkaluja energiankulutuksen seuraamiseen. Myös tässä yhtiöiden välillä on merkittäviäkin eroja. Koska havaintojoukkojen suuruutta ei ole julkistettu, on vaikea tehdä tarkkoja johtopäätöksiä. Kuitenkin pitkään alalla toimineena tämän suuntaisia vastauksia oli mielestäni odotettavissakin. Tutkimuksen tuloksissa on havaittavissa brändin vaikutus asiakkaan kokemukseen, koska esimerkiksi parhaat tulokset tutkimuksessa saava Helen on panostanut vahvasti liiketoiminnan kehittämiseen, palvelumuo- toiluun ja asiakaskokemukseen. Tältä osin voikin todeta, että työ on kannattanut.



Kuvio 31. Työkalut energiankulutuksen seurantaan (Enefit 2017).

Yksi tärkeä näkökulma on asiakaan kiinnostuminen ja halu vaikuttaa sähkönkulutukseensa. Enefitin (2017) tutkimuksessa (kuvio 32) kysyttiin asiakkaiden halukkuutta vähentää sähkönkulutustaan. 69 % vastanneista vähentäisi varmasti tai todennäköisesti jos sähköyhtiö kannustaisi ja tarjoaisi välineitä sen tueksi. 46 % vastaajista olisi halukkaita hoitamaan tämän asian mobiilisovelluksen kautta.

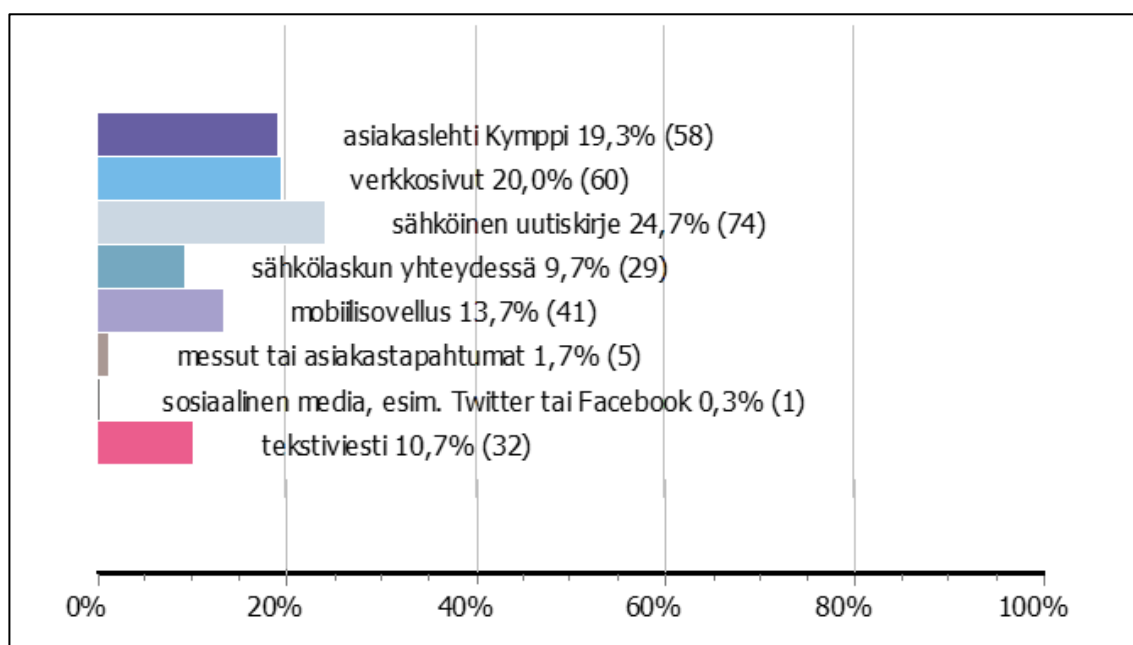


Kuvio 32. Kuluttajien halukkuus vaikuttaa, jos sähköyhtiö kannustaisi ja tarjoaisi välineitä (Enefit 2017).

Energiateollisuus ry on jo kolmenkymmenen vuoden ajan tutkinut suomalaisten suhtautumista energiapoliittisiin aiheisiin. Vuoden 2017 tutkimuksessa jatkuu jo vuodesta 2011 lähtien alkanut trendi, jossa ilmastonmuutoksen hillitseminen ja päästöjen vähentäminen ovat nousseet kansalaisten mielestä tärkeimmäksi energiapoliittiseksi toimeksi. Toiseksi tärkeimpänä on uusiutuvan energian osuuden lisääminen sähköntuotannossa. Kolmantena tulee kohtuullinen sähkön hinta, joka on lähes yhtä tärkeää energiaomavaraisuuden kasvattamisen kanssa. Viidentenä listalla on energiainnovaatiot ja näiden kaupallistaminen kuluttajien saataville eli tarjoaman laajentaminen. (Energiateollisuus 2017.) Tutkimus osoittaa, että suomalaisten maksuhalukkuus ja -valmius maksaa energiasta korkeampaa hintaa ympäristöhaittojen vähentämiseksi on laskenut vuosien 2014 ja 2015 tutkimuksiin verrattuna. Se näkyy käytännössä myös asiakkaiden ostokäyttäytymisessä. PKS:n tarjoamassa on jo vuosia ollut pienellä lisämaksulla päästöttömällä tuotantomuodoilla tuotettua sähköä. Kuitenkin vain noin prosentti asiakkaista on valinnut tämän vaihtoehdon. Tähän yhtiö voisi vaikuttaa muokkaamalla tarjoamaa siten, että asiakkaalla on matala henkinen kynnyks osallistua. Yksittäinen toimija ei voi vaikuttaa tukkumarkkinoiden hinnanmuodostukseen, joten palvelun hinta määräytyy markkinahintojen perusteella.

Sähköntuotannon osalta Energiategollisuuden (2017) tutkimuksessa tulee esille suomalaisten halu kehittää tuotantoa päästöttömään suuntaan. Erityisesti aurinkosähkö herättää kiinnostusta ja 89 % tutkimukseen vastanneista lisäisi tätä tuotantomuotona. Kannatusta saavat myös tuulivoima, puu- ja muu bioenergia sekä vesivoima. Fossiilisten polttoaineiden käyttöä halutaan vähentää. Ydinvoima jakaa suomalaiset vahvasti kolmeen leiriin. Reilu kolmannes (37 %) lisäisi tuotantoa, alle kolmannes (29 %) vähentäisi ja noin neljännes (26 %) pitää nykyistä tasoa sopivana. (Energiategollisuus 2017.)

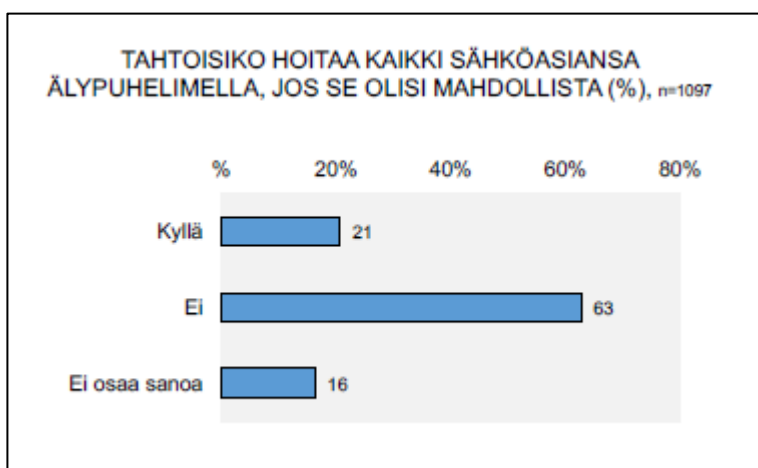
Asiakaskokemuksen keskeinen vaikuttava tekijä on monikanavaisuus ja palveluiden saatavuus. PKS:n (2017b) Priima asiakastutkimuksessa 24,7 % vastaajista kertoi, että mieluisin tapa vastaanottaa sähköön ja sähkön käyttöön liittyvää tietoa, on sähköinen uutiskirje (kuvio 33). Verkkosivuilta tiedot katsoisi mieluiten 20 % vastaajista. Perinteinen painettu lehti sai myös 19,3 % vastaajista puolelleen. 13,7 % vastaajista katsoisi asiat mieluiten mobiilisovelluksen kautta.



Kuvio 33. Mieluisin viestintäkanava sähköön ja sen käyttöön liittyvän tiedon vastaanottamiseen (Pohjois-Karjalan Sähkö Oy 2017b).

Enefitin (2017) tutkimuksessa kysyttiin suoraan asiakkaiden tahtotila hoitaa kaikki sähköasiat älypuhelimella, mikäli se olisi mahdollista (kuvio 34). Merkittävä osa eli 21 % vastaajista olisi valmis hoitamaan kaikki asiat älypuhelimien välityksellä.

Tämä tarkoittaa, että mobiilipalveluiden kehittämiseen kannattaa investoida tulevaisuudessa.



Kuvio 34. Sähköasioiden hoitaminen älypuhelimella (Enefit 2017).

5.3 Tutkimuksen toteutus: sähköisen palvelun kehittäminen

Tässä osiossa kuvaan, kuinka sähköisen palvelumme kehittäminen toteutettiin palvelumuotoilun keinoin. Prosessissa muodostettiin erittäin paljon liikesalaisuudeksi luokiteltavaa materiaalia asiakkaistamme sekä suunnitelmistamme, joten näitä ei ole laitettu kehittämistyön dokumentaation liitteeksi. Pyrin kuvaamaan etenemisemme mahdollisimman yksityiskohtaisesti, että lukijalle muodostuu käsitys kehitystyön etenemisestä ja keskeisistä vaiheista. Kehittämistyön menetelminä käytettiin aivoriihiyöskentelyä, benchmarkingia, haastattelua, prototypointia ja havainnointia.

Opinnäytetyön toisena tutkimuskysymyksenä on: Miten sähköisen palvelun asiakaskokemusta kehitetään palvelumuotoilun keinoin? PKS:n organisaatiossa tätä selvitettiin osana sähköisen palvelun kehittämistä. Kehittämistyön kohteena on vuodesta 2014 lähtien asiakkaiden käytettävissä ollut sähköinen palvelu, jolle on muodostunut jo laaja käyttäjien joukko. Asiakkaat ovat myös matkan varrella antaneet palautetta suoraan yhtiölle palvelussa mahdollisesti ilmenneistä ongelmista, virheistä tai kehitysehdotuksia käyttäjäkokemukseen. Näitä on pienesti paranneltu tilanteen mukaan. Osana isompaa selvitystä saimme suosituksen, että

palvelua tulee kehittää. Tämän suosituksen myötä päädyimme kokeilemaan palvelumuotoilua ja kuinka se soveltuu organisaatiokulttuuriin, ja kyseisen palvelun kehittämiseen. Prosessin vaiheisiin on otettu mallia eri kirjallisista lähteistä, kuinka palvelumuotoiluprosessiin tulee lähteä. Yhtenä keskeisenä mallina on ollut Tuuliniemen (kts. kuvio 24) esittämä vaiheistus palvelumuotoiluprosessin etenemisestä.

Tutkimuksen eteneminen kumppanivalintaan saakka on kuvattu karkeina vaiheina kuviossa 35. Tutkimuksen keskeisenä vaiheena oli liiketoiminnan vaikutusten tunnistaminen, joka tehtiin ns. tuotos-panos suunnittelun mukaisesti. Kävimme läpi kattavan määrän meillä olevaa asiakas- ja liiketoimintatietoa pitäen sisällään mm. asiakaskohtaiset kannattavuusluvut osana ROI-laskelmia. Lisäksi huomasimme, että asiakkaiden osallistaminen heti palvelumuotoiluprosessin alkuvaiheessa on erittäin tärkeää. Tässä vaiheessa toteutimme taulukossa 6 kuvatun PKS Priima -asiakastutkimuksen. Tutkimus toteutettiin puhelinhaastatteluna 300:lle Priima-sähkö sopimuksen asiakkaalle. Kysymyksen asetannassa huomiointiin asiakkailta aikaisemmin saamaamme palautetta sekä asiakasrajapinnassa työtään tekevien henkilöiden palautteista muodostettuja kysymyksiä. Lisäksi sisäisessä keskustelussa ja asiakkaiden aikaisemmissa palautteissa oli noussut esille kehityssaihioita, joiden hyödyllisyydestä halusimme saada lisää tietoa haastattelun yhteydessä. Kaiken taustalla oli kysymys hyödyistä ja arvontuottamisesta asiakkaillemme. Tutkimus osoittautui erittäin hyödylliseksi. Liiketoiminta sai ensiarvoisen tärkeää tietoa jatkokehityksen suuntaamiseksi sekä asiakkaat kokivat yhteydenoton erittäin positiivisena. Saatujen tietojen pohjalta muodostimme projektiesityksen liiketoiminnan johtoryhmälle hyväksyttäväksi. Liiketoiminnalliset perusteet palvelun kehittämiseksi oli saatu luotua, joten palvelumuotoiluprosessia päätettiin jatkaa.



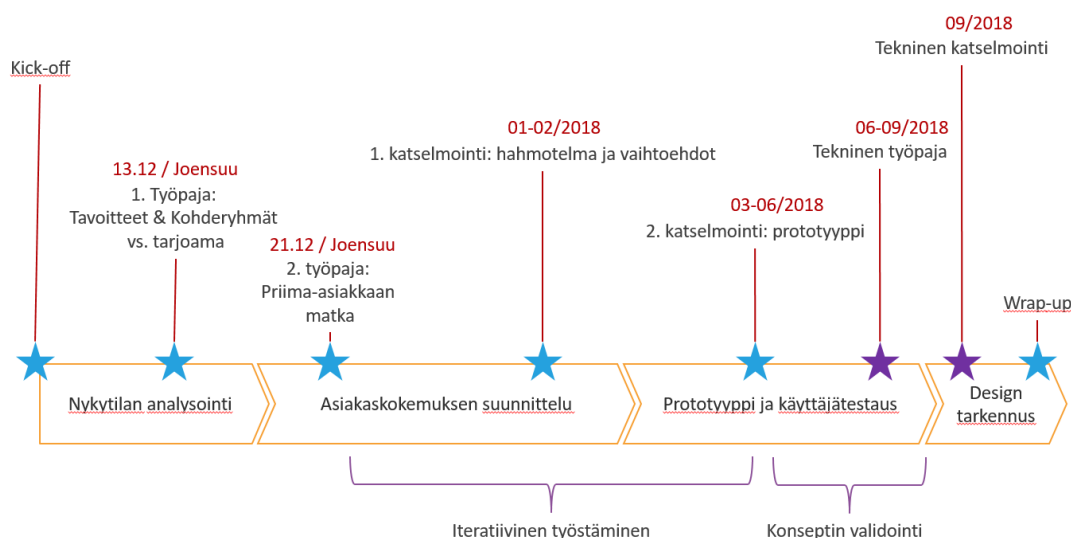
Kuvio 35. Sähköisen palvelun kehittämiseen tähtäävän palvelumuotoiluprosessin vaiheet.

Ensimmäinen vaihe päätöksenteon jälkeen oli valmistella kumppanin valintaa. Tässä vaiheessa kontaktoimme neljää eri kumppania ja tiedustelimme heidän halukkuuttaan olla mukana kehittämässä yhdessä sähköistä palveluamme. Samalla muodostimme kattavan briefin tarpeestamme Tuulaniemen (2011, 130) oppien mukaisesti. Suunnittelubrief sisälsi:

- kuvaukset suunnittelutyön tavoitteista
- palvelun kohderyhmät
- olemassa olevat tiedot kohderyhmistä
- palvelun liiketoiminnalliset tavoitteet
- tarvittavat tiedot visiosta, missiosta ja strategiasta
- analyysin vastaavien palveluiden markkinatilanteesta
- projektin laajuus, aikataulu ja vaiheet
- budjetti
- yleiskuvan projektista
- taustatietoja.

Tämän suunnittelubrief-dokumentaation toimitimme salassapitosopimuksien tekemisen jälkeen potentiaalisille kumppaneillemme. Valintaprosessi jatkui kumppaneiden kuulemisilla ja tapaamisilla, joiden jälkeen kumppaniksi valittiin Digia Oyj.

Kuviossa 36 on esitetty palvelumuotoiluprosessin pääasialliset vaiheet valitun kumppanin kanssa. Ennen ensimmäistä työpajaa projektille valitut projektipäälliköt muodostivat alustavan projektisuunnitelman, joka käytiin läpi ja hyväksyttiin ensimmäisessä työpajassa. Projektisuunnitelmassa määriteltiin tavoitteet projektille, kuvattiin eri henkilöiden roolit ja tehtävät projektissa sekä luotiin alustava aikataulu. Tämänkaltaisen projekti olisi mahdollista viedä läpi nopeamminkin, mutta toimeksiantajan muista projekteista johtuen aikataulu muodostettiin siten, että huomioitiin keväälle 2018 ajoittuva lyhyt tauko tälle projektille.



Kuvio 36. Palvelumuotoilu-prosessin vaiheet valitun kumppanin kanssa (Pohjois-Karjalan Sähkö Oy 2018).

Ensimmäiseen työpajaan muodostimme benchmarkingin kautta käsityksen mitä muut sähköyhtiöt tarjoavat asiakkaille. Lisäksi haimme aivoriihen avustuksella ajatusta sekä mallia jokaisen projektiin osallistuvan henkilön parhaista kokemuksista eri sähköisten palveluiden parissa. Näiden kautta loimme palvelumuotoilu-prosessille keskeiset design-driverit eli kehityksenajurit, joihin vaikuttamalla saamme luotua asiakkaillemme parhaan käyttökokemuksen.

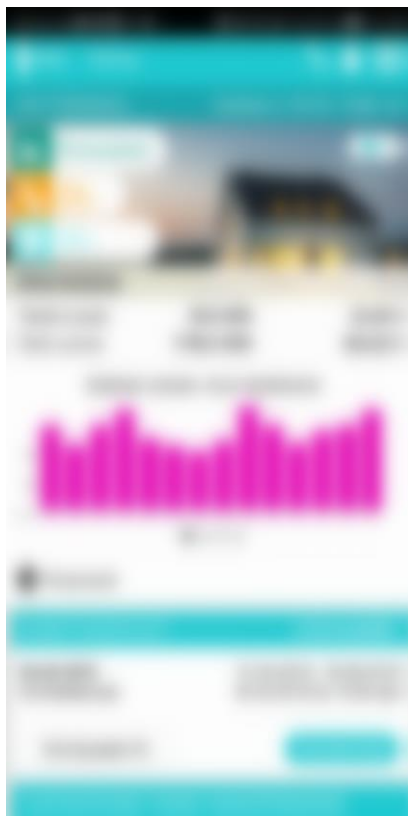
Prosessi eteni iteratiivisen työstämisen kautta konseptivaiheeseen ja käyttäjätestaukseen, jossa on tarkoitus saada palautetta ja löytää muutostarpeita keskeisiin palveluajatuksiin. Tässä vaiheessa ei keskitytä niinkään käytettävyydestäukseen esimerkiksi käyttöliittymäelementtien ymmärrettävyyden varmistamiseksi. Testaus viedään läpi neljän eri vaiheen kautta:

1. Rekrytoidaan 4-6 oikeata tai potentiaalista palvelun käyttäjää.
2. Kunkin käyttäjän kanssa käydään prototyyppi ohjatusti läpi.
3. Kerätään käyttäjän huomiot sekä vaikutelmat esitettyihin palveluajatuksiin.
4. Jäsennetään kerätystä havainnoista muutostoimenpiteitä sekä vahvistuksia tehdyille ideoille.

Prototyypin käyttäjätestauksen läpivientiä ohjaavat määritellyt tutkimuskysymykset. Näitä tässä testauksessa ovat mm.: Herättääkö palvelussa tarjottu tieto in-

nostuksen käyttää sitä säännöllisesti? Mikä on käyttäjän reaktio palvelun käyttöliittymän tietoihin? Onko palvelun käyttäminen ymmärrettävää ja intuitiivista? Testauksen suorittamisen edellytyksenä on prototyypin valmius testaukselle, yksityiskohtaisen testaussuunnitelman tekeminen sekä testaajien rekrytointi. Prototyypin valmiudeksi riittää, että palvelun sisältämät tiedot ovat oikeellisia ja palvelu on visuaalisuudeltaan ymmärrettävä. Testaussuunnitelma ohjaa testin läpivienin askel askeleelta. Siinä kuvataan järjestys, jossa prototyyppi käydään läpi testaajan kanssa sekä kysymykset, joihin käyttäjältä halutaan vastauksia. Testauksen tilanne kestää noin 45–60 minuuttia, joten testaajien rekrytoinnissa on huomioitava, että heillä on jonkinlainen näkemys testattavasta palvelusta. Muutoin aikaa menisi liian paljon testattavan palvelun sisällön ja idean opettamiseen.

Kehittämistyön osana ollut palvelumuotoiluprosessi saatettiin kehittämistyön aikana ulkoisen kumppanin kanssa prototypointi-vaiheeseen. Sähköisen palvelun uudesta mobiilikäyttöliittymästä luotiin prototyyppi (kuva 1), jota on tarkoitus testata palvelua käyttävillä asiakkailla. Kehitysprosessi etenee tästä siten, että 4–6 käyttäjää kutsutaan testaamaan kehitettyä prototyyppiä kukin kerrallaan. Testaajista paikalla on kaksi henkilöä, joista toinen tekee havaintoja asiakkaan toimenpiteistä ja toinen haastattelee asiakasta samalla kun hän käyttää palvelua. Testauksen aikana asiakkaalta pyritään saamaan tietoa siitä, että onko kehityksen suunta oikea ja minkälaisia asioita hän haluaisi mahdollisesti lisää tai muutettavan nyt kehitetyssä prototyypissä. Testaajat valikoidaan PKS:llä olevan asiakasdatan pohjalta. Käytettävää dataa ovat mm. tyypillisen palvelun käyttäjän profiili sekä kuinka usein asiakas on käyttänyt palvelua. Asiakkaille soimitaan ja heidät pyydetään tilaisuuteen vapaaehtoisesti. Tämä vaihe tullaan toteuttamaan kesäkuun 2018 aikana.



Kuva 1. Kuva sähköisen palvelun prototyypin yhdestä sivusta. Kuva on sumennettu johtuen liikesalaisuuksista. (Pohjois-Karjalan Sähkö 2018.)

6 Johtopäätökset ja pohdinta

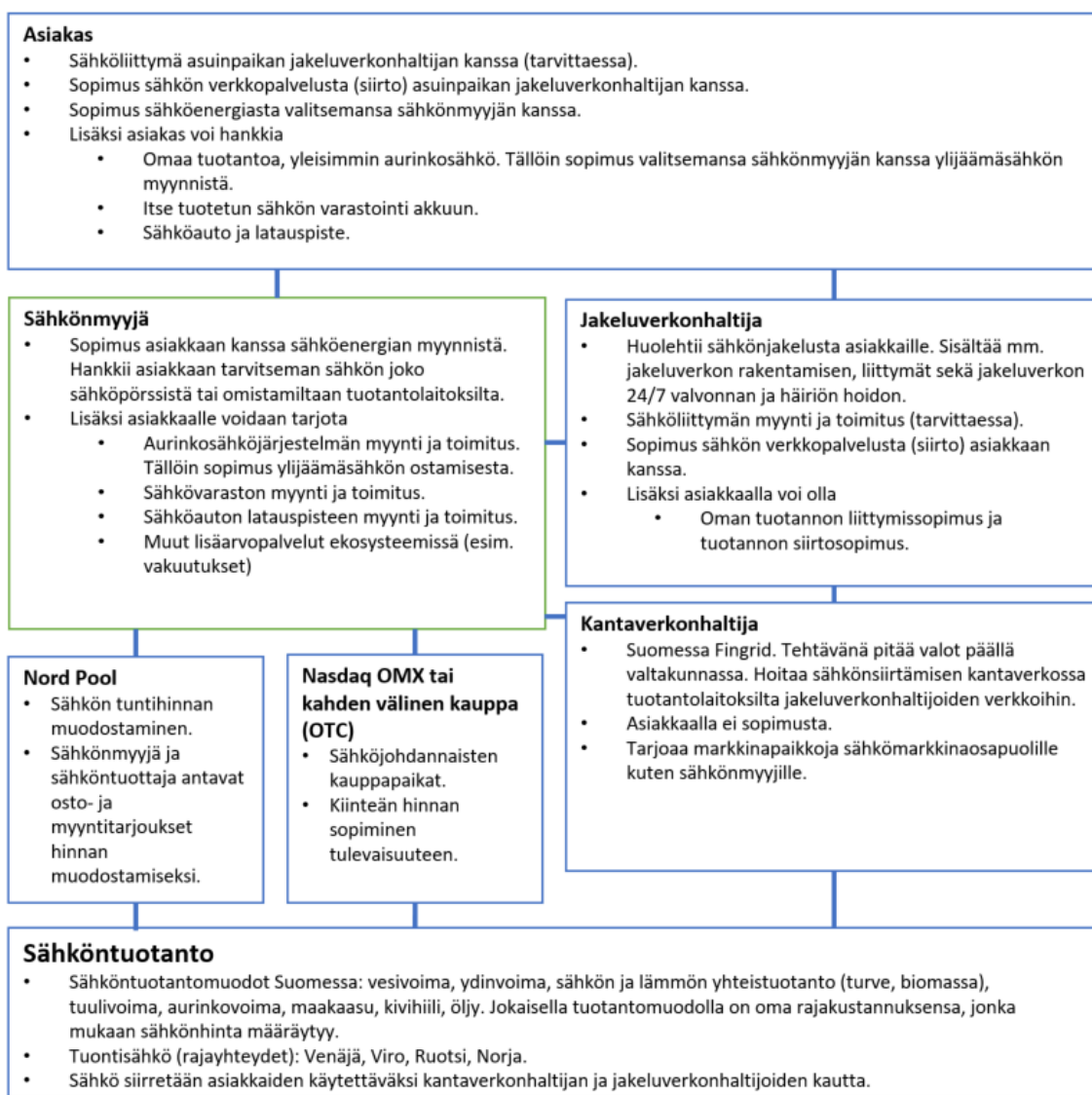
Kehittämistyön lopputuloksena PKS:lle on muodostettu esitys asiakaskokemuksen kehittämisen mallista ja sen viemisestä käytäntöön. Malli sisältää liiketoimintatalaisuudeksi luokiteltavaa materiaalia, joten en esitele sitä tarkemmin tässä. Tärkeinä lähtökohtina mallille ovat olleet teoriaosiossa käsitellyt asiakaskokemukseen vaikuttavat teemat ja niihin vaikuttaminen. Tässä osiossa kuvaan, mitä erityispiirteitä tutkimuksen aikana on havaittu, sekä mikä on toimeksiantajan rooli kokonaisuudessa.

Asiakaskokemus on kaikkien kohtaamisten muodostama kokonaisuus, joka digitalisoituu yhä enemmän. Digitaalisessa ympäristössä asiakkaan kohtaamisen menestys perustuu eri kosketuspisteiden kokonaisuuteen. Asiakaskokemukseen panostamisen määrän määrittelee se, kuinka korkealle asiakaskokemus on nostettu yhtiön tavoitteiden joukossa. Jos tavoitteet ovat korkealla, tarkoittaa se resursointia aina yrityksen ylintä johtoa myöten. Reijo Karhinen (2018) nostaa hyvin esille, että jos johtajan toimenkuvassa lukee pelkästään asiakkaiden elämän helpottaminen, tällöin rajoitteina ei ole toimialarajat eikä disruption estäminen. Tämän lukiessaan voi hyvin ymmärtää organisaatioiden vaaran siiloutua sisäisissä toiminnoissa, vaikka asiakas katsoo vain yhtä yritystä ja muodostaa käsityksensä kokonaisuudesta.

6.1 Sähköyhtiön asiakaskokemuksen kehittäminen

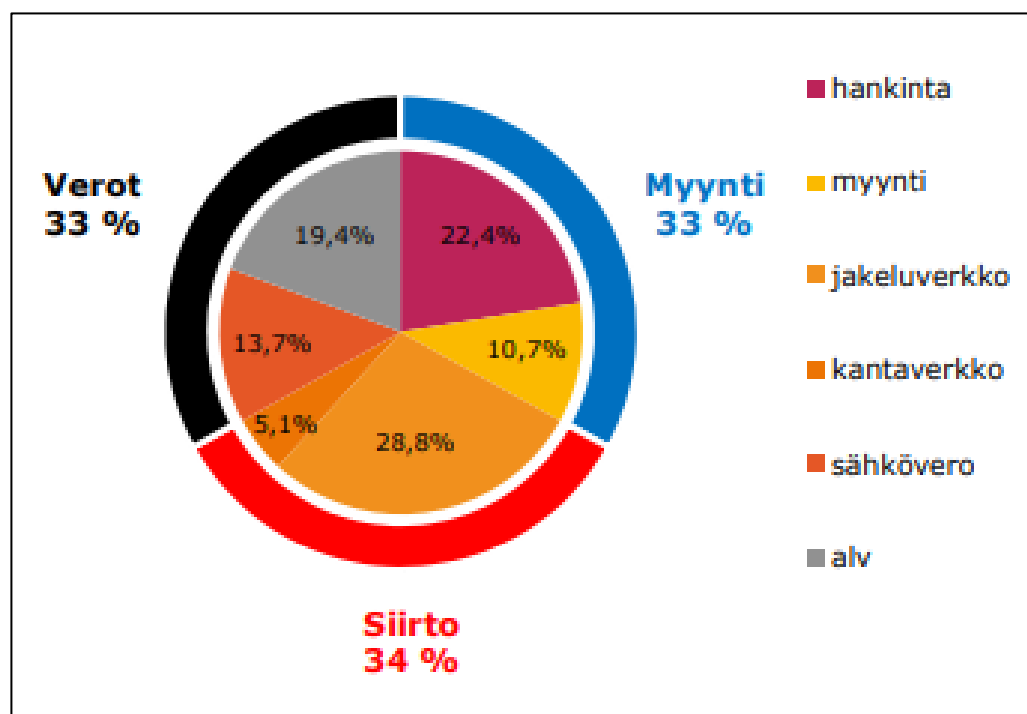
Kehittämistyössä on tutkittu asiakaskokemuksen muodostumista sähkönmyyjän liiketoiminnan näkökulmasta. Läpikäytyjen tutkimusten ja havainnoinnin pohjalta on syytä pohtia, miten sähkön myyjän tulee huomioida asiakkaan osallistumisen määrä ja vaikuttamisen mahdollisuus kokonaisuudessa. Tutkimusosiossa käsiteltyjen tutkimusten mukaan sähköyhtiön asiakaskokemukseen vaikuttavat keskeisimmin sähkön hinta, häiriötön sähkön saanti sekä toimijan luotettavuus. Nämä tekijät meidän tulee ottaa huomioon ja tarkastella, kuinka me voimme tuottaa arvoa asiakkaillemme.

Yksi keskeinen tekijä sähköyhtiön asiakaskokemuksen muodostumisessa on asiakkaan mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa käyttämänsä sähkön hintaan. Kuvi-oon 37 olen koonnut pelkistetyt kuvauksen eri toimijoiden rooleista ja kuinka he vaikuttavat asiakkaan verkosta ostaman sähkön hintaan. Esitetyt roolit ovat olleet Suomessa voimassa siitä lähtien, kun sähkömarkkinat vapautettiin kilpailulle 1.7.1995. Sähkön siirto, tuotanto ja myynti ovat omia liiketoimintojaan ja ne on eriytetty toisistaan. Sähkön tuotanto ja myynti ovat kilpailun alaista liiketoimintaa, kun taas sähkön siirto on luvanvaraista ja energiamarkkinaviraston valvomaa alueellista monopolitoimintaa.



Kuvio 37. Pelkistetty kuvaus sähkömarkkinaosapuolien roolista ja tehtävästä suhteessa asiakkaaseen.

Dokumenttianalyysissä käsitellyissä tutkimuksissa todettiin, että sähkön hinta on yksi keskeisimmistä tekijöistä sähkön myyjän valinnassa. Kuten kuviosta 38 voidaan nähdä, niin asiakas voi kilpailuttamalla vaikuttaa 33 % osaan sähkön kokonaishinnasta. Tämä on se osa hinnasta, johon toimeksiantajan liiketoiminta kohdistuu. Toisinpäin laskettuna 77 % sähkön hinnasta on sellaista, johon asiakkaat kokevat, että he eivät voi vaikuttaa.



Kuvio 38. 5000 kWh/vuosi kuluttavan kotitalouskuluttajan sähkön hinnan ja-kauma: myynti, siirto ja verot. Tilanne 1.1.2018. (Energiavirasto 2018.)

Sähkötoimituksen hinta asiakkaalle muodostuu sähköenergian hinnasta, siirto-palvelun hinnasta sekä veroista (kts. kuvio 38). Sähkön energiahinta asiakkaalle muodostuu sähkön hankinnasta ja myyntityöstä sähkönmyyjälle aiheutuvista kus-tannuksista. Yleensä energiahinta muodostuu kuukausittaisesta kiinteästä perus-maksusta ja sähkön käytöstä ja sen ajoituksesta riippuvasta kulutusmaksusta. Lisäksi käytössä voi olla erilaisia hinnoittelumalleja, joissa on erillinen kulutus-maksu eri ajankohdille. Sähköenergian osuus sähkölaskusta vaihtelee eri asia-kasryhmien välillä. Toinen sähkön hinnan tekijä on siirtopalvelun hinta, joka muo-dostuu sähkön siirrosta, sähkön kulutuksen mittauksesta ja taseselvityksestä. Sähkön siirto tarkoittaa sähkön tuomista sähköverkkojen kautta kuluttajalle ja siir-tomaksuilla katetaan verkon investoinnit ja ylläpito sekä käyttökustannukset.

Taseselvityksellä tarkoitetaan eri sähkönmyyjien myymän sähköenergian määrän selvittämistä. Samoin kuin energiahinta, myös siirtohintaa muodostuu yleensä kuukausittaisesta kiinteästä perusmaksusta ja sähkön käytöstä riippuvasta maksusta. Myös siirtohinnoittelussa käytöstä riippuva maksu voi olla erillinen eri ajan-kohtina samaan tapaan kuin energiahinnoittelussa. Siirtopalvelu on aina paikallisen sähköverkonhaltijan yksinoikeus, eikä asiakas voi kilpailuttaa siirtohintaa. Energiavirasto valvoo siirtohinnoittelun kohtuullisuutta. Kolmannen tekijän sähkön hinnassa muodostavat verot. Sekä sähkönsiirtopalvelusta että sähköenergiasta maksetaan arvonlisäveroa. Lisäksi kuluttaja maksaa sähköveroa sähkön siirtohinnan yhteydessä. (Energiavirasto 2018.)

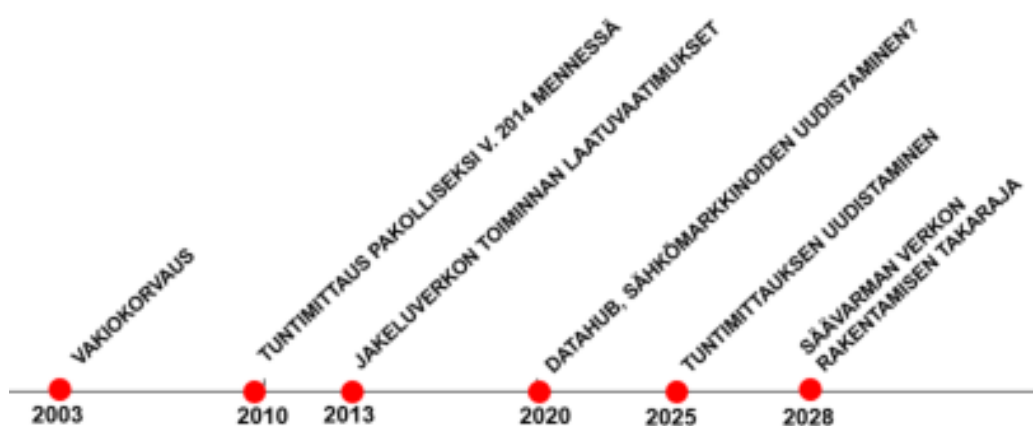
Kokemuspohjaisesti voin todeta, että tänä päivänä asiakkaan mahdollisuudet vaikuttaa sähkökustannuksiin ovat seuraavat:

1. Säästä sähköä.
2. Valitse omaan sähkönkäyttöön sopiva sähkösopimus – kilpailuta sähkön myyjät.
3. Valitse omaan sähkönkäyttöön sopiva siirtotuote – ota yhteys jakeluverkonhaltijaan.
4. Jos hinnoittelumallit (myynti ja/tai siirto) ovat käytön ajoitukseen perustuvia, käytä sähköä silloin kun se on sinulle edullisinta.
5. Hanki omaa tuotantoa, esim. aurinkosähköjärjestelmä ja korvaa sillä verkosta ostamaasi sähköä.
6. Hanki kotiautomaatiojärjestelmä, joka säästää sähköä ja ohjaa lämmitystä automaattisesti halvimalle sähkölle. Sähköenergian hinnoittelun tulee olla tuntikohtaiseen spot-hintaan perustuvaa.

Sähkön myyjän roolissa onkin syytä tunnistaa asiakkaan lähtökohdat ja tarjota aktiivisesti tietoa luetelluista tekijöistä. Teoriaosiossa esitetyssä Tuulaniemen (2011, 37) arvon muodostumisen pyramidissa (kts. kuvio 11) kuvataan, että asiakas haluaa juuri hänelle sopivia vaihtoehtoja ja ymmärrystä. Pyramidin ylimmällä tasolla tulee vastata merkityksen luomiseen ja mahdollistaa asiakkaalle oppiminen, oivaltaminen ja saavuttaminen. Hinta-elementti on sähkön myyjän asiakaskokemuksessa sellainen, jossa on mahdollista aktiivisen ja aloitteellisen vuorovaikutuksen kautta saavuttaa asiakkaan luottamus. Shawn & Hamiltonin (2016,

24) arvo hierarkiassa (kts. kuvio 12) juuri luottamus tekee asiakkaasta suosittelijan.

Asiakkaille tärkeä häiriötön sähkönsaanti kuuluu Suomessa kantaverkkoyhtiö Fingridin ja alueellisten jakeluverkkoyhtiöiden vastuulle. Sähkön myyjällä ei ole vastuuta sähköjakelun prosesseissa asiakkaaseen nähden. Suomessa kotitaloudet ja yritykset ovat voineet luottaa suhteellisen häiriöttömään sähköön, mutta alueellisesti on voinut olla sääilmiöistä johtuvia pitkiäkin sähkökatkoksia. Tämä on aiheuttanut mm. sen, että sähkömarkkinalakia (kuvio 39) on muutettu siten, että jakeluverkkoyhtiöiden investoinnit verkostoon ovat lain velvoittamina kasvaneet merkittävästi. Niin sanotun säävarman verkon rakentaminen edellyttää koko Suomen sähköverkkoon vuosien saatossa miljardien investointeja. Vaikutus asiakaskokemukseen on positiivinen, mutta sähkön siirrosta maksettava hinta aiheuttaa vastaavasti negatiivisia kokemuksia. Usein asiakkaat ihmettelevät, mikä siinä siirrossa maksaa. Perusteet ovat olemassa, mutta tietoisuus ja ymmärrys ovat sellaisia tekijöitä, joihin yhtiö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Kuten Saarikivi (2018) totesi, empatiakyky tulee olemaan yksi suurimpia menestymisen mahdollistajia tulevaisuudessa niin organisaatiolle kuin yksilöllekin.



Kuvio 39. Keskeiset sähkömarkkinalain muutokset 2003–2028 jakeluverkkoyhtiön näkökulmasta (PKS Sähkönsiirto Oy 2018).

Kolmantena keskeisenä vaikuttimena sähköyhtiön asiakaskokemuksessa oli tutkimusten mukaan toimijan luotettavuus. Toisin kuin kaksi edellistä tekijää – sähkön hinta ja häiriötön sähkön saatavuus – luotettavuus on sellainen tekijä, johon voimme kaikissa kohtaamisissamme vaikuttaa. Kaikki ihmisten välinen vuorovaikutus perustuu luottamukseen ja sama on todettu myös yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen keskeiseksi tekijäksi. Luottamusta voidaan luoda monella tavalla, mutta ehkä keskeisimmät tekijät sähkön myyjän ja asiakkaan välisessä luottamuksessa ovat lupauksen pitäminen, saavutettavuus ja avoimuus toiminnassa.

Luottamuksen keskeinen tekijä on brändi. Sinek (2009) väitti, että ihmiset ostavat yritykseltä omien arvojen ja yritysten arvojen perusteella. Yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa luottamuksella on keskeinen rooli ja brändin asiakaslupaus tulee lunastaa jokaisessa kohtaamisessa. Gerdtin & Korkiakosken (2016, 217) brändimatriisi (kts. taulukko 4) kuvaa hyvin konkreettisesti, miten prosesseissa tulee varmistaa brändin ja asiakaskokemuksen välinen yhteys. Matriisissa pyritään vaikuttamaan keskeisiin asiakaskokemuksen tunne-elementteihin kuten luottamus, ainutlaatuisuus, selkeys ja merkityksellisyys. Kun vaikutamme brändinä näihin asioihin, voimme luoda asiakasuskollisuutta ja suosittelua.

6.2 Menetelmien arviointi ja tulosten luotettavuus

Kehittämistyö on toteutettu tutkimuksellisena kehittämistyönä, jossa on käytetty lähestymistapana tapaustutkimusta ja palvelumuotoilua. Käytetyt lähestymistavat ovat enemmän kvalitatiivisen tutkimuksen lähestymistapoja, mutta kehittämistyössä on käytetty myös kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Kehittämistyön menetelmiksi valikoitui dokumenttianalyysi, haastattelu, Benchmarking, aivoriihi-työskentely sekä prototypointi. Tutkimuksen lähestymistapana olisi ollut mahdollista soveltaa myös konstruktivistista tutkimusta tapaustutkimuksen sijaan. Hirsjärvi ym. (2015, 65) mukaan konstruktivisen tutkimus soveltuu, kun luodaan esimerkiksi henkilöstön koulutusmateriaali eli konkreettinen tulos. Tässä tutkimuksessa luotiin ehdotus asiakaskokemuksen kehittämisen mallista, joten se ei lopputuloksena ole vielä täysin käytäntöön sovellettavissa, vaan käytäntöön vienti vaatii

vielä jatkokehittämistä. Tämän vuoksi parempi lähestymistapa oli tapaustutkimus, jonka keskeinen lopputuotos on kehittämis ehdotus- tai malli.

Palvelumuotoilu soveltuu Tuulaniemen (2011, 67) mukaan käytettäväksi silloin, kun tavoitteena on ymmärtää paremmin ihmisiä ja heidän tarpeitaan, havaita uusia liiketoiminta mahdollisuuksia, suunnitella toimivia palveluita tai toteuttaa tehtyjä suunnitelmia. Palvelumuotoilu on näin määriteltynä täydellinen kehittämissuunnan lähestymistapa asetettuun tutkimusongelmaan. Tavoitteena oli selvittää, kuinka palvelumuotoilu soveltuu sekä oppia samalla prosessista ja käytettävistä menetelmistä. Olemassa olevan sähköisen palvelun kehittäminen asiakkaat osallistavilla menetelmillä on erittäin toimiva ja suositeltava menetelmä. Palvelumuotoiluprosessi jatkuu vielä prototypoinnilla, joten sen soveltuvuutta ei voi vielä tässä vaiheessa arvioida.

Dokumenttianalyysin avulla tutkimuksessa haettiin muiden alan toimijoiden tekemien tutkimuksien kautta laajempaa näkemystä sähköyhtiön ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta. Tehdyt tutkimukset ovat luotettavuudeltaan varsin luotettavia (kts. taulukko 8), joskin tutkimuskysymyksissä voidaan nähdä toimijan roolin aiheuttamaa asenteellisuutta asetettuihin kysymyksiin. Anttila (2014) varoittaakin, että toisella tutkijalla on aina omat arvo-asetelmansa ja maailmankuvansa, joka ei välttämättä vastaa tutkijan omia käsityksiä. Jos ei ole mahdollista päästä käsiksi alkuperäiseen aineistoon, niin on tärkeää ymmärtää konteksti, jossa tutkimus on tehty. Tehdyssä analyysissä olen tutkinut eri lähteiden kautta tutkimuksen asettajan roolin sähkömarkkinoilla ja valinnut tarkasteltavaksi sellaiset kohdat, joissa olen voinut oman käsitemaailmani kautta ymmärtää asetetun kysymyksen.

Haastattelujen avulla selvitettiin sähköisen palvelun käyttäjien kokemuksia palvelun käyttämisestä sekä pyrittiin hakemaan kehitykselle suuntaa. Haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluihin erikoistuneen yrityksen kanssa. Muodostimme liiketoiminnan näkökulmasta keskeisen tutkimusongelman ja asetimme kysymykset tätä vasten. Puhelinhaastatteluun päädyimme keskustelun kautta. Tahotilanamme oli saada syvempää tietoa kuin lomakehaastattelulla olisimme

saaneet. Tutkimuksen pääosan muodostivat avoimet kysymykset, joita haastattelija tarvittaessa syvensi asiakkaan kertoman mukaan. Annetut vastaukset kirjattiin sanapilvinä ja teemoina ylös. Osa vastauksista kirjattiin, kuten asiakas ne sanoi. Vilkan (2015. 127) mukaan tutkimushaastatteluissa on aina tulkintaongelman riski. Tämän poistamisessa auttaa hänen mukaan kohderyhmän tuntemus. Hirsjärvi & Hurme (2001, 187) kuvaavat, että tutkimushaastattelun luotettavuuteen vaikuttaa keskeisesti tutkijan tulkinta. He toteavat, että on epätodennäköistä, että kaksi arvioijaa ymmärtää kolmannen sanoman täysin samalla tavalla. Toteutetun haastattelun osalta meillä oli tarkkaa tietoa asiakkaista ja kuinka usein he ovat käyttäneet sähköistä palvelua. Datan kautta saimme halutun kohdejoukon, jolla tiesimme olevan tarvittava käsitys kehitettävästä palvelusta. Haastattelija kirjasi asiakkaiden vastaukset ja teemoitti näitä.

Benchmarkingin perustana on kiinnostus siihen, miten toiset toimivat ja menestyvät. Prosessina benchmarking vaatii perusteellisen pohjustustyön, jossa aluksi määritellään kehitettävä kohde ja mietitään vertailukohde. (Ojasalo ym. 2015, 186.) Tutkimuksessa benchmarkingia käytettiin, kun havainnoitiin brändiä, asiakaskokemusta sekä eri yritysten tarjoamia sähköisiä palveluita. Näin pystyimme havainnoimaan ja vertaamaan omaa toimintaamme heihin ja mitä me voisimme toiminnassamme muuttaa sekä mitä meidän kannattaa välttää. Valitut vertailukohdat määrittyivät prosessiin osallistuneiden henkilöiden esittämistä vertailtavista yrityksistä. Vertailussa oli mukana saman toimialan sekä myös täysin eri toimialoilla toimivia yrityksiä. Benchmarkingia käytettiin tutkimuksen eri vaiheissa ja se antoi meille varsin arvokasta tietoa erilaisista toimintatavoista ja mitä arvoa ne tuottavat asiakkaille. Yhtä tärkeää oli myös huomata mitä meidän kannattaa välttää.

Aivoriihiyöskentely on yksi yhteisöllisen ideoinnin perusmenetelmistä. Tärkeimpänä ominaisuutena on saada luotua tilanteesta mahdollisimman kritiikitön, jossa jokaisella on mahdollisuus avoimeen vuorovaikutukseen. (Harisalo 2011, 90.) Tämän toteuttaminen oli vaikeaa, mutta asian kertominen ja tilaisuuksien kutsuissa edesauttoi käsiteltävän aiheen kritiikitöntä käsittelyä.

Tutkimuksen luotettavuudella eli reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen kykyä tuottaa luotettavaa ei-sattumanvaraista tietoa. Tällä tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta, jos tutkimus uusitaan. Reliabiliteetti käsite on määrälliseen tutkimukseen liitettäviä käsitteitä. Tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä puolestaan tarkoitetaan tutkimusmenetelmän oikeellisuutta mitata sitä, mitä sillä on tarkoitus mitata. Yksinkertaisesti sanottuna: kuinka hyvin tutkimusmenetelmä ja sen mittarit vastaavat tutkittua kohdetta. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2008, 226.) Tutkimuksen yksi luotettavuutta mittaava tekijä on tutkimuksen yleistettävyys. Laadullista tutkimusta ei käytännössä voi koskaan toteuttaa täysin samanlaisena. (Vilkkä 2015, 195.)

Ojasalon ym. (2015, 48–49) mukaan työelämälähtöisessä kehittämistyössä korostuvat tieteen tekemisen ja yritysmaailman eettiset säännöt. Kysymys on siis samoista säännöistä kuin ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa muutoinkin. Tehtävän kehittämistyön ja tavoitteiden tulee olla korkean moraaliin mukaisia, kehittäjän tulee olla rehellinen ja lopputulosten tulee olla käytäntöä hyödyttäviä. Kehittämistyöhön osallistuvien ihmisten tulee tietää mitä kehittäjä on tekemässä ja mikä on kunkin rooli. (Ojasalo ym. 2015, 48-49.)

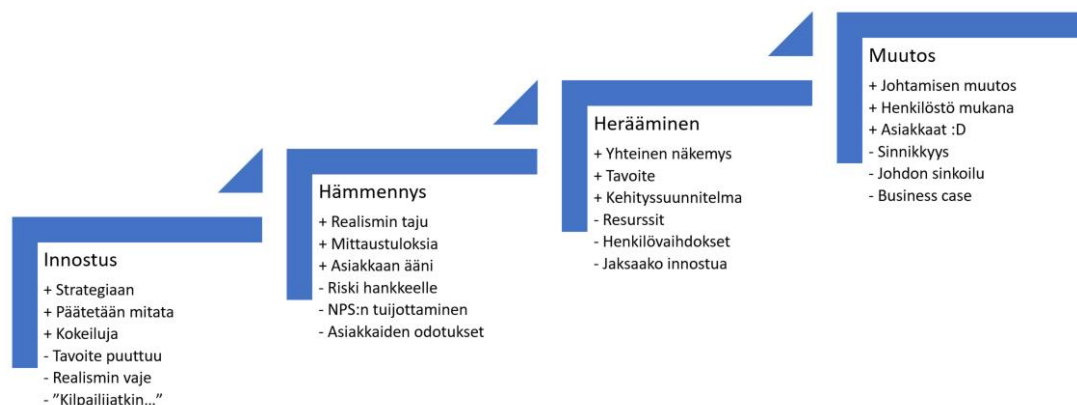
Tutkijan suhde kehityskohteeseen on erittäin läheinen. Olen toiminut vuodesta 2001 lähtien PKS-konsernin eri tehtävissä ja vuodesta 2004 lähtien toimeksiantajana toimivan liiketoiminnan palveluksissa. Tämä antaa erinomaisen substanssin liiketoiminnan kehittämiseksi, mutta haasteena voi olla liian läheinen suhde kehitettävään kohteeseen, jolloin objektiivisuus voi osoittautua vaikeasti toteutettavaksi. Olen pyrkinyt tutkimuksen ajan kiinnittämään erityistä huomiota puolueettomuuteen ja kerätyn aineiston luotettavuuteen dokumentoimalla ja ennakkosuunnittelulla. Käytetyt menetelmät ovat jälkikäteenkin tarkasteltuna soveltuneet käytettäväksi ja niiden avulla on ollut mahdollisuus saada tarvittavat tiedot. Jatkuva vuorovaikutus kehittämistyön aikana eri prosesseihin osallistuvien henkilöiden kesken on lisännyt tutkimuksen luotettavuutta.

6.3 Kehitysehdotukset

Tärkeimpänä oppina PKS:n asiakaskokemuksen kehittämisen malliin on johtamisen, organisaatiokulttuurin ja henkilöstökokemuksen huomioiminen asiakaskokemuksen muodostumisessa. Ilman näitä brändin antamat asiakaslupaukset eivät voi toteutua. Asiakaskokemuksen kehittämistä ei voi kukaan tehdä yksin, vaan työlle tulee saada nimetty vastuu sekä johdon tuki. Kun tämä on varmistettu, niin muutos lähtee organisoitumisesta ja henkilöstön valtaistamisesta muutoksen tekijöiksi. Muutoksen läpivientiin tarvitaan laaja joukko tekijöitä. Vain näiden toimenpiteiden kautta muutos on mahdollinen.

Asiakaskokemuksen kehittämisen tulee lähteä PKS:n johdon visiosta ja konsernin strategiasta, jossa määritellään asiakaskokemukselle haluttu tahtotila. Konkreettiseksi visio muutetaan toimintamalleilla, joilla lunastetaan PKS-brändin antamat lupaukset. Kehittämisen reitti on rakennettava PKS-konsernin liiketoimintojen lähtökohdista. Emme voi kopioida tekemistä, prosesseja ja suunnitelmia sellaisenaan toisilta samalla alalla toimivilta tai muiltakaan toimialoilta. Meidän tulee ottaa huomioon, että liiketoiminnot, asiakkaat, asiakkaiden tarpeet palveluita kohtaan sekä asiakkaiden tunteet ovat erilaisia. Myös organisaatiokulttuurit ja resurssit ovat aina yksilöllisiä.

On puhuttu, että asiakaskokemukseltaan parhaat yritykset menestyvät tulevaisuudessa ja yrityksiltä vaaditaan empatiakykyä menestyäkseen. Korkiakoski (2018) toteaa, että asiakaskokemuksen kehittämisen vaiheet organisaatiossa ovat innostus, hämmennys, herääminen ja muutos (kuvio 37). Näistä vaiheista voi hyvin tunnistaa myös organisaatiomme nykytilan asiakaskokemuksen kehittämisessä. Olemme jo pitkään toimineet asiakaslähtöisesti ja asiakas on huomioitu organisaatiomme toiminnassa mm. tuote- ja palvelukehityksen erittäin tärkeänä osana. Strategian yhtenä kulmana on ollut jo pitkään asiakas. Energia-alan disruptiot ja asiakkaan aikakausi asettavat meidät kuitenkin uuden äärelle. Meidän tulee liiketoiminnan muuttuessa ottaa asiakaskokemus yhä tarkemmin huomioon.



Kuvio 40. Asiakaskokemuksen kehittämisen vaiheet organisaatiossa (Kor-
kiakoski 2018).

Asiakaskokemuksen kehittäminen PKS:llä ei tarkoita, että kaikkiin asiakkaan vaatimukseen tulee suostua. Asiakaskokemuksen kehittämisessä meidän tulee vahvasti ohjata liiketoimintojamme haluttuun suuntaan ja valita ne kohdat, joissa asiakaskokemusta tulee parantaa. Valinta tarkoittaa myös sitä, että joissakin kohdissa asiakkaamme voivat joutua pettymään. Yksi asiakaskokemuksen kehittämisen mallimme keskeisistä teemoista tuleekin olla strategiasta johdettujen kohtaamisten kehittäminen.

Asiakaskokemuksen mittaamisessa ja datan hyödyntämisessä meillä on paljon kehitettävää. Meidän tulee rakentaa mittaaminen Forresterin mallin mukaan (kts. kuvio 16) asiakassuhdetasolla, ostopolun eri vaiheissa sekä avainkohtaamisissa. Mittaamista ja datan keräämistä ei tule tehdä vain tekemisen takia. Jokaiselle kerättävälle tiedolle ja asetettavalle mittarille tulee löytää liiketoiminnallinen peruste. Perusteita meidän liiketoiminnan näkökulmasta ovat esimerkiksi asiakaspysyvyyden parantaminen tai myynnin parempi kohdistaminen.

Asiakaskokemus kuuluu kaikille. Jokaisen työntekijän tulee omassa toiminnassaan mahdollistaa paras asiakaskohtaaminen. Se koskee ihan jokaista. Henkilöstökokemukseltaan parhaat yritykset tuottavat parasta asiakaskokemusta ja parhaalla asiakaskokemuksella on taloudellisen menestymisen yhteys, joten asiakaskokemukseen panostaminen luo liiketoiminnallisia mahdollisuuksia. Yksi kehittämistyön aikana esiin tullut ketju työntekijäkokemuksen ja asiakasuskollisuuden välillä kulkee näin: Työntekijä kokemus vaikuttaa asiakaskokemukseen,

jolla on vaikutus työntekijän sitoutumiseen ja tätä kautta voidaan saavuttaa asiakasuskollisuutta. Yksinkertaiselta vaikuttava ketju, mutta edellyttää todella paljon johtamiselta.

Joidenkin mielestä brändi on yhtä kuin asiakaskokemus. Brändin arvon kasvattaminen on yksi tulevaisuuden onnistumisen mahdollistajia. Ihmiset valitsevat yhä enemmän kumppaninsa tunteiden pohjalta ja väitän, että sähkön ostamisesakin brändillä on tulevaisuudessa yhä suurempi merkitys. Se on jo tänä päivänä ja näkyy mm. PKS:n liiketoiminnassa siten, että varsinkin iäkkäämmät ihmiset arvottavat vielä paikallisen, tunnetun yhtiön korkealle. Sukupolvien muuttuessa tilanne muuttuu.

Vastuullisuudella on jatkossa yhä enemmän vaikutusta ihmisten valintoihin ja eettiset arvot korostuvat, kunhan tuote tai palvelu ei kuitenkaan maksa liikaa. Brändit myös yhdistyvät ja jatkossa palvelut luodaan yhä enemmän ekosysteemeissä ihmisen ja koneen yhteispelillä. Sähkön myyjänä meidän tulee löytää asiakkaillemme eniten arvoa tuottavat kumppanit ja ekosysteemit.

PKS:n asiakaskokemuksen kehittämisen onnistumiseksi kaiken perusta on organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Asiakaskokemuksen huomioiminen lähtee jo strategiselta tasolta. Liiketoimintastrategian luomisen yhteydessä on tärkeää katsoa oman liiketoiminnan kannalta asiakkaaseen vaikuttavat tekijät ja miettiä ratkaisut näihin. Johtamisella vaikutetaan kaikkiin edellä nostettuihin tekijöihin. Johtajat valtaistavat työntekijät, johtamisella mahdollistetaan asiakaskokemuksen mittaaminen. Tässä kohtaa nostan esille Lean-filosofiasta mukaillun perusajatuksen asiakaskokemuksen kehittämisen perustaksi Pohjois-Karjalan Sähkö Oy:ssä: oikea tieto, oikeassa paikassa, oikeaan aikaan. Yksi keskeinen pohdittava asia on rajojen poistaminen liiketoimintojen väliltä asiakaskokemuksen eduksi.

6.4 Yhteenveto ja pohdinta

Tiedolla johtaminen on ollut jo vuosia yksi lempiaiheistani. Liiketoiminnan kehittäminen asiakastiedon pohjalta on yksi keskeinen teema, josta olemme käyneet jatkuvasti keskusteluja. Teimme liiketoiminnassamme muutamia vuosia sitten erinäisiä harjoitteita datalla asiakastuntemuksen lisäämiseksi. Saimme mielenkiintoisia tuloksia, mutta teknologiat ovat olleet näihin päiviin saakka liian kalliita liiketoimintahyötyihin suhteutettuna.

Kehittämistyön aihepiiriä miettiessämme havaitsimme, että vaikka asiakas on aina ollut meille tärkeä, niin tulevaisuuden menestymiseen tarvitsemme yhä parempaa asiakaskokemusta. Tässä datalla on mielenkiintoinen rooli. Tietojohdaminen alkaa saada siivet ja tuulta alleen. Kehittämisen osalta meillä oli edessämme mielenkiintoinen kysymys: mitä meidän tulee tehdä? Selvitystöiden jälkeen päädyimme tilanteeseen, jossa yhtenä osa-alueena oli asiakaskokemuksen kehittäminen palvelumuotoilun keinoin. Kehittämistyön alkuvaiheessa en vielä tarkkaan tiennyt, minkälaiseen mielenkiintoiseen ja ajankohtaiseen kokonaisuuteen kehittämistyöni tulee kohdistumaan. Nyt tiedän.

Asiakaskokemuksen kehittämisessä erityisesti tunteiden vaikutus ihmisen päätöksenteossa on saanut minut ajattelemaan liiketoimintamme osuutta asiakkaan elämässä. Kehittämistyön alkuvaiheessa selvitin sähköön myyjän ja asiakkaan välisiä prosesseja. Mitä enemmän kävin läpi tutkimuksia ja mitä enemmän luin asiakkaiden kommentteja julkisissa keskusteluissa, sitä enemmän alkoi käsitykseni muokkautua sähköön ostamisen kokonaisuuteen. Suurin osa asiakkaista katsoo sähköenergiaa ja sähköön siirtoa yhtenä kokonaisuutena. Meidän on syytä pohtia jatkossa tarkemmin, mitä asiakkaalle tarkoittaa olla Pohjois-Karjalan Sähkö Oy:n asiakas.

Viime vuosina digitalisaation myötä on alettu yhä enemmän tuoda esille datan roolia tulevaisuuden muutoksen tekijänä. Eri yhteyksissä todetaan, että yhtiöt, jotka osaavat hyödyntää dataa asiakaskokemuksessa ovat huomisen menestyjiä. Tämän on huomannut myös kehittämistyön aikana. Palveluntarjonta asiakas-

kokemuksen konsultoinnin, mittaamisen, datan hyödyntämisen, asiakkaat osallistavan liiketoimintamallien kehittämisen jne. ympärillä on lisääntynyt erittäin paljon. Tutkimustyön aikana olen myös löytänyt eri lähteistä, miten energia-alan asiakaskokemusjohtajat ovat lähteneet kehittämään omaa toimintaansa jo vuosia sitten. Näiden yritysten resurssit ovat laadullisesti ja määrällisesti erilaisia kuin meidän, joten heistä voidaan ottaa sopivalla tavalla mallia, mutta kopiointi ei kannata. Mielenkiintoinen havainto on, että asiakaskokemusjohtajat ovat myös kilpailleet vahvasti hinnalla ja heidän liiketoiminnan tulos on ollut joinakin hetkinä tappiollistakin. Sähkön myyjien liiketoiminnassa brändi ei tarkoita automaattisesti taloudellista menestymistä.

Me tarvitsemme jatkossa enemmän ihmislähtöistä ajattelua kaikessa tekemisessämme. Niin talon sisällä kuin asiakkaidenkin suuntaan. Ihmislähtöinen ajattelu tulee olemaan tärkeä tekijä huomisen menestymisessämme. Meidän tulee luoda asiakkaille arvoa luovia tapoja käyttää nykyisiä palveluitamme sekä kehittää uusia palveluja. Kehitystyö tulee tehdä yhdessä henkilöstön, asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa. Henkilökohtaisen kehittymisen opinnäytetyöprosessin aikana voin kiteyttää afrikkalaiseen sananlaskuun, joka on jäänyt mieleeni pyörimään:

” If you want to go fast, go alone.

If you want to go far, go together.”

Lähteet

- Anttila, P. 17.5.2014. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#9.1.6%20Dokumenttiaineisto>. 22.4.2018.
- Asiakkuusindeksi 2017. Kenellä on Suomen uskollisimmat asiakkaat? <http://asiakkuusindeksi.fi/about-us/>. 18.3.2018.
- Bisson, P. Bughin, J. Chui, M. Dobbs, R. Manyika, J. & Marrs, A. 2013. <http://www.mckinsey.com/business-functions/business-technology/our-insights/disruptive-technologies>. 12.8.2017.
- Branson, R. 15.4.2015. How to take care of business. <https://www.virgin.com/richard-branson/how-take-care-business>. 10.3.2018.
- Blomqvist, R. Dahl, J. Haeger, T & Storbacka, K. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.
- Danzinger, P. 2006. Shopping: Why we love it and how retailers can create the ultimate customer experience. Chicago: Kaplan Publishing.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. 1994. Handbook of Qualitative Research. Lontoo: Sage Publications.
- Enefit Oy. 2017. <https://www.epressi.com/tiedotteet/talous/eesti-energia-iskeesuomen-ja-ruotsin-sahkomarkkinoille.html>. 30.3.2018.
- Energiateollisuus ry. Sähkötutkimuspooli. https://energia.fi/energiateollisuus_jarjestona/tutkimus/sahkotutkimuspooli. 28.1.2018.
- Energiateollisuus ry. 27.12.2017. Energia-asenteet 2017: Suomalaiset entistä huolestuneempia ilmastomuutoksesta. https://energia.fi/ajankoh-taista_ja_materiaalipankki/materiaalipankki/energia-asenteet_2017_suomalaiset_entista_huolestuneempia_ilmastonmuutoksesta.html. 30.3.2018.
- Energiateollisuus ry. 2017. Energiamaailma. <http://energiamaailma.fi/mika-on-energia-ala/>. 16.9.2017.
- Energiavirasto. 2018. Sähkömarkkinoiden tilanne nyt – mitä markkinoilla tapahtui vuonna 2017. https://www.energiavirasto.fi/documents/10191/0/S%C3%A4hk%C3%B6markkinainfo_16_01_2018.pdf/ccb23d43-b253-42c8-9f61-f15e25131706. 10.5.2018.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Euroopan Komissio. 2015. Energian kuluttajien aseman vahvistaminen. <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2015/FI/1-2015-339-FI-F1-1.PDF>. 28.3.2018.
- Euroopan Komissio. 2017. Mikä on energiaunioni? https://ec.europa.eu/finland/news/energy-union_171214_fi. 28.3.2018.
- Fingrid Oyj. 2017. Datahub. <https://www.fingrid.fi/palvelut/vahittaismarkkinoiden-tiedonvaihto/datahub/>. 27.12.2017.
- Filenius M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus – Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Saarijärvi: Docendo Oy.
- Fischer, M. 23.2.2015. Positiivisesti poikkeava vuorovaikutus. <http://www.merjafischer.fi/blog/positiivisesti-poikkeava-vuorovaikutus>. 8.1.2018.
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen – Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.

- Forrester. 2018. Customer Experience Professionals. <https://www.forrester.com/Customer-Experience#>. 14.4.2018.
- Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus – työkalupakki. Helsinki: Talentum.
- Goh, G. 2015. Why Is Everyone So Obsessed With First Contact Resolution?. <http://www.insightsquared.com/2015/03/why-is-everyone-so-obsessed-with-first-contact-resolution/>. 14.4.2018.
- Harisalo, R. 2011. Luovuuden teknologia – Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Holbrook, M. B. & Hirschman, E. C. 1982. The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, 9 (2), 132–140.
- Hurmerinta, L. & Nummela, N. 2015. Tutkimusmenetelmien yhdistäminen suomalaisessa liiketaloustieteessä – terminologisesta kaaoksesta yhdenmukaiseen käytäntöön. http://www.uta.fi/tutkijakoulu/metodifestivaali/2015/ohjelma/torstai20082015/mixedmethods/MEFEHurmerintaNummela20.8.2015_2.pdf. Turun yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Jalonen, H. 11.10.2016. Arvo ei ole kohteessa vaan kokemuksessa. <http://alusta.uta.fi/artikkelit/2016/10/11/arvo-ei-ole-kohteessa-vaan-kokemuksessa.html>. 15.3.2018.
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeksisyyteen. Juva: Bookwell Oy.
- Jyväskylän Yliopisto. Hermeneuttinen tutkimus. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkujat/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/hermeneuttinen-tutkimus>. 28.1.2018.
- Kaivo-Oja, J. 2016. Tulevaisuuden haasteet ja johtajuus energia-alalla: Globaaleja ja kansallisia näkökulmia. Luento EnergiaForumissa 20.4.2016.
- Kantar TNS. Suomalaiset sähköyhtiöiden valitsemisesta ja sähkön säästämisestä. <https://www.epressi.com/tiedotteet/talous/kysely-vain-noin-puolet-suomalaisista-tietaa-kuinka-paljon-kuluttaa-sahkoa.html>. 31.3.2018.
- Klaus, P. 2013. The case of Amazon.com: towards a conceptual framework of online customer service experience (OCSE) using the emerging consensus technique (ECT). *Journal of Services Marketing* 27 (6), 443–457. <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JSM-02-2012-0030>. 4.2.2018.
- Karhinen, R. 30.4.2018. Mitä olen oppinut muotoilusta?. <https://www.bonfire.fi/mita-olen-oppinut-muotoilusta/>. 30.4.2018.
- Korkiakoski, K. 2014. Mistä asiakaskokemus on tehty?. <https://karikko.wordpress.com/2014/03/27/mista-asiakaskokemus-on-tehty/>. 5.11.2017.
- Korkiakoski, K. & Löytänä, J. 3.4.2014. Näkökulmia asiakaskokemuksen mittamiseen. <https://www.asml.fi/blogi/nakokulmia-asiakaskokemuksen-mittamiseen/>. 14.4.2018.
- Korkiakoski, K. 24.4.2018. Asiakaskokemuksen kehittämisen vaiheet – oikeasti. <https://karikko.wordpress.com/>. 10.5.2018.
- Kyrö, P & Kulmala, J. 19.5.2014. The roots and the content of benchmarking. <https://metodix.fi/2014/05/19/kyro-the-roots-and-the-content-of-benchmarking/>. 22.4.2018.

- Lush, R. & Webster, F. 2011. A Stakeholder-Unifying, Cocreation Philosophy for Marketing. *Journal of Macromarketing*, 31 (2) 129–134.
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi – Rohkeus + Rakkaus = Raha. Helsinki: Talentum.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum: Helsinki.
- Merinova Oy, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Tampereen teknillinen yliopisto ja Vaasan yliopisto. 2015. Roadmap 2025. <http://vaasanseutu.fi/app/uploads/sites/7/2015/02/Loppuraportti.pdf>. 7.5.2016.
- Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85, 116–126.
- Nickels, T. 2017. Asiakaskokemus ja asiakassuskollisuus suomalaisissa yrityksissä 2017. <http://asiakkuusindeksi.fi/download/>. 30.3.2018.
- Ohtonen, J. 2018. Marry Your Customers! – Customer Experience Management in Telecommunications. Englanti: Glamonor Publishing.
- Ojasalo, K, Moilanen, T, Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Orendorff, A. Omni-Channel vs Multi-Channel: What is the Difference and Why Does It Matter?. <https://www.shopify.com/enterprise/omni-channel-vs-multi-channel>. 15.4.2018.
- Paikallisvoima ry. 2017. Kuluttajakysely suomalaisille sähköstä. <http://www.sahkoloppu.fi/tutkimus.html>. 30.3.2018.
- Palmer, A. 2010. Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing* 24 (3), 196–208.
- Perko, J. 2017. Asiakaskokemus ja asiakassuskollisuus suomalaisissa yrityksissä 2017. <http://asiakkuusindeksi.fi/download/>. 30.3.2018.
- Pine II, J & Gilmore, J. 1998. Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review* July-August 1998.
- PKS Sähkönsiirto Oy. 2018. Sähkömarkkinalain muutokset. Saatavilla PKS:n sisäisestä intrasta. 10.5.2018.
- Pohjois-Karjalan Sähkö Oy. 2017a. Asiakastyytyväisyystutkimus 2017. Saatavilla PKS:n sisäisestä intrasta. 20.2.2018.
- Pohjois-Karjalan Sähkö Oy. 2017b. Asiakastutkimus Priima-asiakkaille. Saatavilla PKS:n sisäisestä intrasta. 20.2.2018.
- Pohjois-Karjalan Sähkö Oy. 2018. PKS-konserni. <https://www.pks.fi/yritysesittely>. 15.3.2018.
- Richardson, A. 28.10.2010. Understanding Customer Experience. <https://hbr.org/2010/10/understanding-customer-experie>. 1.4.2018.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2013. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro.
- Rose, S., Hair, N. & Clark, M. Online Customer Experience: A Review of the Business-to-Consumer Online Purchase Context. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13, 24–39 (2011).
- Ruuskanen, K. 2018. Asiakaskokemuksen anatomia. Luento #Kohtaamisia18-tapahtumassa 6.3.2018.
- Saarikivi, K. Empatia, kokemus ja tunneteknologia. Luento #Kohtaamisia18-tapahtumassa 6.3.2018.
- Shaw, C & Hamilton, R. 2016. The Intuitive Customer – 7 Imperatives for Moving Your Customer Experience to the Next Level. London: Macmillan Publishers Ltd.

- Sinek, S. 28.9.2009. Start with why – How great leaders inspire action. https://www.youtube.com/watch?v=u4ZoJKF_VuA&feature=youtu.be. 17.2.2018.
- Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. This is Service Design Thinking. Amsterdam: BIS Publishers.
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta – Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.
- Tuominen, K. 2016. Kehityksen tie – Benchmarking-prosessi. Turku: Oy Benchmarking Ltd.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2016. <http://tem.fi/strategia2016>. Uusi energia- ja ilmastostrategia julkaistiin 24.11.2016. 28.1.2018.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2016. Uuden energia- ja ilmastostrategian valmistelu on aloitettu. <http://www.tem.fi/strategia2016>. 25.5.2016.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2016. Älyverkkovisio. <http://tem.fi/documents/1410877/3481825/%C3%84lyverkkovisio+final/9ddc2545-586e-4574-8195-ef9987a07151>. 28.1.2018.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. Energia- ja ilmastotiekartta 2050. <http://tem.fi/documents/1410877/2628105/Energia-+ja+ilmastotiekartta+2050.pdf/1584025f-c5c7-456c-a912-aba0ee3e5052>. 28.1.2018.
- Työterveyslaitos. 2017. Askelia uuteen arvonluontiin. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/arvonluonti/>. 31.3.2018.
- Vaahtojärvi, K. 2011. Palvelukonseptien arviointi. Teoksessa. Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Verhoef, P.C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. A. 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. Journal of Retailing. Vol. 85, No: 1, pp. 31–41.
- Watermark Consulting Oy. 2015. <https://www.watermarkconsult.net/docs/Watermark-Customer-Experience-ROI-Study.pdf>. 17.9.2017.
- Williams, L. 2017. The Future of the Customer Experience -webinaari. Harvard Business Review. <https://hbr.org/webinar/2017/03/the-future-of-the-customer-experience>. 11.3.2018.
- Yin, R. 1994. Case study research: design and methods. Lontoo: Sage Publications.